Public Works Canada

1992-93 Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1992

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1993-III-60
ISBN 0-660-57030-0

Printed on recycled paper

Imprimé sur du papier recyclé

1992-93 Estimates

Part III

Public Works Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan, an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1
Index	5-1

Departmental Overview

Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)

Public Works Canada attends to the government's office and other real property needs. The Department also offers expert advice and services to the government in the provision, management, operation and disposal of federal real property. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department is focused around its two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the management, charge and direction of the federal government's general purpose office and common use accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, dams, one lock and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department provides to the federal government, at market-based rates, architectural and engineering services (including the design, construction, and project management of federal facilities, dredging and fleet services), real estate services (including appraisal and legal survey of real property, market and investment analysis, acquisition and disposal, leasing and commercial letting, and the payment of grants in lieu of property taxes), and property management services (including operation, maintenance and management of buildings and land).

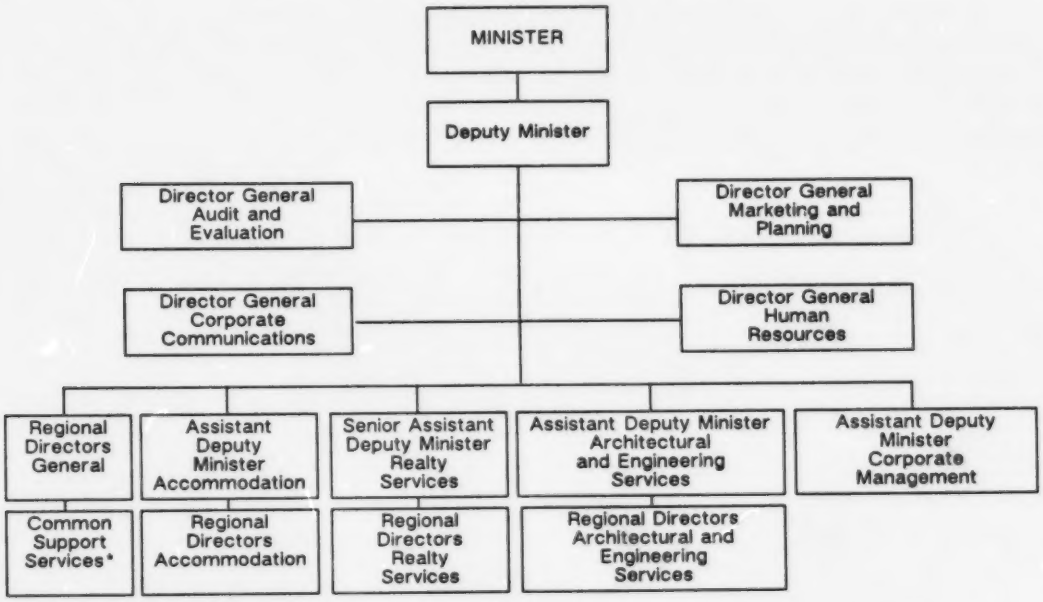
The Department is expected to manage its responsibilities effectively and to provide the best possible value for money in its products and services within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Bureau of Real Property Management, established by Treasury Board, provides policy guidance on federal government real property management matters. Departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements to the extent authorized. The Department advises the Treasury Board on its directives, and advises clients on the effective use of its services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for the fulfillment of a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Federal Real Property Act (currently under review), the Revolving Funds Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Acts, the Ottawa River Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Trans-Canada Highway Act, and the Emergency Preparedness Act.

Departmental Organization and Programs

Organizational Structure: The departmental organizational structure provides for eight senior headquarters managers reporting to the Deputy Minister, as well the Regional Directors General. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organization structure, displayed in Figure 1, also shows the reporting relationship of the regional personnel.

Figure 1: Organization of Public Works Canada



*Resources for these entities are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications and other administrative and related functions in the regions. While the Regional Directors General are organizationally responsible for these activities, the regional Corporate Management, Human Resources and Communications components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

The activities of the Department are carried out through one Headquarters office in Ottawa and five regional offices located in Halifax, Montréal, Hull, Toronto and Edmonton. During the 1991-92 fiscal year Pacific and Western Regions were combined to form the Pacific-Western Region. The Regional Office will be in Edmonton and the Province of British Columbia and the Yukon Territory will form a district with offices in Vancouver and Whitehorse. In addition, there are district offices located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, and Yellowknife. See Figure 2 for a map of regions.

Figure 2: Regions of Public Works Canada

Index:

1 - Atlantic Region
2 - Quebec Region
3 - National Capital Region
4 - Ontario Region
5 - Pacific-Western Region

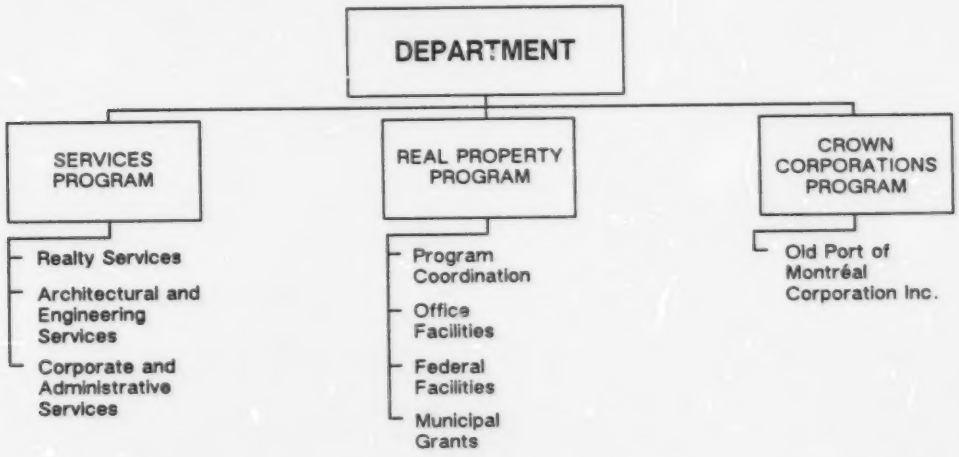
Program Structure: Public Works' program/activity structure clarifies program accountabilities and promotes business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups PWC activities into three programs as follows:

Services Program: The program provides a wide range of professional and technical services in the areas of real estate and realty management, architecture and engineering services required by the Real Property Program and by other government departments. These services are charged at market-based rates, with requirements set out in specific service agreements. The majority (97%) of Public Works employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

Real Property Program: The program acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to appropriately accommodate federal tenants and to optimize the government's investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works employees are assigned directly to the Real Property Program. However, the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program.

Crown Corporations Program: This program makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the Old Port of Montréal site. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

Figure 3: Program Activity Structure



Funding Structure: The program/activity structure is funded by a number of votes described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of realty and architectural and engineering services to clients. The operating loss is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. The Services Program is not provided with an appropriation to cover capital expenditures and therefore these are financed through the Public Works Revolving Fund.

- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvements of assets and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants in lieu of taxes, and a dry dock subsidy).

- The Crown Corporations Program is funded through a separate payment vote to cover both operating and capital expenditures of the Old Port of Montréal Corporation Inc.

Departmental Priorities

The Department will be pursuing the following priorities during 1992-93:

Client Services: The Department is placing its highest priority on the provision of services to its clients and tenants. Greater emphasis will be put on the marketing of Public Works' services to improve understanding of, and responsiveness to, client and tenant needs. The use of the Services Program will be largely optional for federal departments, and the Real Property Program will negotiate with tenants to improve responsiveness and increase tenant control over space (see pages 2-6, 2-17, 3-6, 3-20 and 3-21).

Strategic Management: The Department intends to operate within a unified and planned environment which provides a clear direction to the future and the flexibility required to ensure effective operations, client satisfaction and creative problem solving. The implementation of the recently completed Departmental Plan will be a priority for 1992-93. This Plan sets out a number of specific actions and accountabilities, together with a process to ensure their implementation. The Plan organizes actions around the Department's four strategic thrusts: build on the strength of employees; orient itself to the needs of its clients; improve its efficiency and business practices; and be adaptable to change (see page 2-18).

Management of the Public Works Revolving Fund: The Department will manage its Revolving fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues from specific services will be assessed against the full cost of their delivery, and action taken to resolve any imbalances. New opportunities for PWC services will be pursued through an active marketing program. Overhead costs will be kept to a minimum consistent with good management practices and the cost of being a department of government, as well as having to maintain certain activities covering "broader government objectives" (see pages 2-6 and 2-18).

Real Property Investment Strategies: The Department will work with the Treasury Board Secretariat to define a more durable financial basis for the Real Property Program. In addition, the Department will work with the Treasury Board Secretariat and tenants to define clear and apparent accountabilities for accommodation. Real property strategies will be refined to focus more on satisfying tenants' needs, improving the serviceability of buildings, protecting the value of buildings, and taking advantage of investment opportunities (see pages 3-6, 3-7, 3-10, 3-11, 3-17 to 3-22 and 3-29).

Human Resources: PWC is committed to the development and support of its human resources to ensure they have the skills, commitment and confidence necessary to operate effectively within the service environment of service delivery. Particular attention will be directed towards empowering employees, providing training and development opportunities, helping employees to balance work and family responsibilities, ensuring and implementing employment equity, and finding meaningful ways of recognizing and rewarding employees (see pages 2-6 and 2-18).

Adapting to Change: The Department will give a priority to ensuring it remains flexible and able to adapt quickly to changing circumstances. Efforts will be made to align information technology with departmental priorities, to establish an exchange program for the best departmental practices, to ensure greater employee input to the departmental planning process, and to make structural changes as appropriate (in 1991-92 our Pacific and Western regions were united) and a new reporting relationship established for the Regional Directors General (see pages 1-3 and 1-4).

Departmental Spending Plan

The Department's estimates total net expenditures of $1.6 billion in 1992-93. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change $	Change %	For Details See Page
Services Program	**47,268**	47,507	(239)	(0.5)	2-7
Real Property Program	**1,544,376**	1,350,507	193,869	14.4	3-8
Crown Corporations Program	**20,691**	59,421	(38,730)	(65.2)	4-6
Net expenditures	**1,612,335**	1,457,435	154,900	10.6	

Figure 5 shows the expenditures, revenues and person-years (P-Y) for which each senior manager within the Department is responsible.

Figure 5: 1992-93 Departmental Spending and Person-Year Plan by Organization/Program

(thousands of dollars)

	Services $	Services P-Y	Real Property $	Real Property P-Y	Crown Corporations $	Crown Corporations P-Y	Total $	Total P-Y
Minister	1,581	25					1,581	25
Deputy Minister	1,757	21					1,757	21
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,255,636	3,882					1,255,636	3,882
Assistant Deputy Minister, Accommodation			1,780,740	240	20,691	--	1,801,431	240
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	988,590	2,173					988,590	2,173
Assistant Deputy Minister, Corporate Management	39,194	273					39,194	273
Director General, Human Resources	8,671	115					8,671	115
Director General, Audit and Evaluation	3,136	30					3,136	30
Director General, Corporate Communications	2,784	26					2,784	26
Director General, Marketing and Planning	1,697	20					1,697	20
Regional Directors General	55,782	931					55,782	931
Gross Expenditures	2,358,828	7,496	1,780,740	240	20,691	--	4,160,259	7,736
Less: Revenues/Recoveries	2,311,560	--	236,364	--	--	--	2,547,924	--
Total Net Expenditures	47,268	7,496	1,544,376	240	20,691	--	1,612,335	7,736

Services Program

1992–93
Expenditure Plan

Table of Contents - Services Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 2-4
B. Use of 1990-91 Authorities 2-5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992-93
1. Highlights 2-6
2. Summary of Financial Requirements 2-7
B. Recent Performance
1. Highlights 2-9
2. Review of Financial Performance 2-10
C. Background
1. Introduction 2-13
2. Mandate 2-13
3. Program Objective 2-13
4. Program Organization for Delivery 2-14
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 2-17
2. Initiatives 2-18
3. Update on Previously Reported Initiatives 2-18
E. Program Effectiveness 2-19

Section II
Analysis by Activity

A. Realty Services 2-20
B. Architectural and Engineering Services 2-24
C. Corporate and Administrative Services 2-28

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 2-32
2. Personnel Requirements 2-33
3. Capital Expenditures 2-36
4. Revolving Fund Financial Statements 2-36
5. Estimated Net Cost of Program 2-38
6. Market-Based Rate Structure - Services 2-39

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	Services Program		
1	Public Works Revolving Fund - Operating loss	**41,825**	38,778
(S)	Public Works Revolving Fund	**5,392**	8,678
(S)	Minister of Public Works - Salary and motor car allowance	**51**	51
	Total Program	**47,268**	47,507

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	Services Program	
1	Services - Public Works Revolving Fund - Operating loss	**41,825,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates					1991-92 Main Estimates
	Authorized Person-Years	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,882	1,252,966	2,670	1,283,548	(27,912)	(25,931)
Architectural and Engineering Services	2,173	984,390	4,200	1,009,912	(21,322)	(21,258)
Corporate and Administrative Services	1,430	104,942	9,660	18,100	96,502	94,696
	7,485	2,342,298	16,530	2,311,560	47,268	47,507
1991-92 Authorized Person-Years	7,535					

B. Use of 1990–91 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Services Program			
1	Public Works Revolving Fund – Operating loss	31,400,000	31,400,000	
	Transfer from TB Vote 5	--	23,003,391	
	Total -- Vote 1	31,400,000	54,403,391	**53,217,391**
(S)	Public Works Revolving Fund	10,025,000	373,001,717	**57,380,547**
	Total -- Public Works Revolving Fund	41,425,000	427,405,108	**110,597,938**
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	49,400	49,825	**49,825**
	Total Program – Budgetary	41,474,400	427,454,933	**110,647,763**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992-93

1. Highlights

For 1992-93, the following goals have been established for the Services Program:

- to maximize client satisfaction through greater awareness of, and response to, client needs;
- to increase efforts in the marketing of PWC services to improve the awareness among clients of the range of services available, and to promote PWC services as the logical first choice to meet the real property needs of the clients;
- to operate the Program in the most efficient possible manner so as to minimize the financial support required from the federal government. Services which do not cover their full costs will be identified and resolved, either by improving revenues, or by amending or removing the service. Overhead costs will be kept to a minimum level consistent with good business practices while minimizing the cost of being a government department and serving "broader government objectives";
- to ensure that employees involved in the Program's operation are empowered and have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of real property related client services; and
- to ensure that the Program structure retains the flexibility necessary to respond quickly and effectively to client needs, to promote creative problem solving, and to be adaptable to changes and opportunities in a rapidly changing environment.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93			Forecast 1991-92			
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	For Details See Page
Realty Services	1,255,636	1,283,548	(27,912)	1,368,833	1,395,647	(26,814)	2-20
Architectural and Engineering Services	988,590	1,009,912	(21,322)	942,409	964,474	(22,065)	2-24
Corporate and Administrative Services	114,602	18,100	96,502	116,486	20,100	96,386	2-28
Total Program	2,358,828	2,311,560	47,268	2,427,728	2,380,221	47,507	
Person-Years: Controlled by TB			7,485			7,535	
Other			11			11	
			7,496			7,546	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change
Total Program	47,268	47,507	(239)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1992-93 are $0.2 million or 0.5% less than the 1991-92 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Realty Services:	
– decrease in person-year utilization and related payroll costs due to a reduction in client workload demands ($2.4 million) and increase in overhead related operating requirements ($0.1 million);	(2.3)
– decrease in revenues from service fees due to reduction in client workload demands; and	0.5
– increase in capital expenditures for the purchase of computer hardware to enhance reporting capabilities in order to meet client demands.	0.7

	Increase (Decrease) $ Millions
• Architectural and Engineering Services:	
– increase in payroll costs associated with the year-over-year increase in person-year requirements to meet client demands and increase in related overhead operating costs;	0.6
– increase in revenues from service fees primarily due to year-over-year changes in client workload demands; and	(0.3)
– increase in capital expenditures for the purchase of computer hardware to enhance service delivery to clients.	0.5
• Corporate and Administrative Services:	
– net decrease in salaries and wages as a result of a person-year reduction;	(5.4)
– increase in operating expenses primarily due to the implementation of the Departmental Plan;	2.1
– increase in capital expenditure requirements associated with the installation of departmental Local Area Networks and expansion of the PBX telephone system; and	1.4
– decrease in the cost reallocation recoveries from the Real Property Program.	2.0

Explanation of 1991-92 Forecast: The 1991-92 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1991, is equal to the 1991-92 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4) with the exception of variances between the level of revenues generated and expenses incurred as identified below:

	Increase (Decrease) $ Millions
• decrease in revenues from service fees primarily due to the reduction in client workload demands ($5.8 million), offset by an additional cost reallocation recovery from the Real Property Program ($2.0 million);	3.8
• increased operational expenses related to other personnel costs ($1.5 million), offset by a reduction in general overhead operating costs ($0.6 million); and	0.9
• decrease in capital expenditure requirements due to the deferment of capital hardware acquisitions and a portion of the installation and expansion costs related to the departmental Local Area Networks and the expansion PBX telephone systems.	(4.7)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1990-91 include:

- the introduction of a new billing policy which offers clients a wide range of invoicing options to meet their specific needs. The introduction of the policy was accompanied by a training program and a procedures manual for all billing staff;

- an extensive internal consultation carried out as part of the process for the development of the new Departmental Plan. An Agenda for Change was developed and thousands of ideas and suggestions for improvements were collected from all areas of the Department;

- the establishment of a departmental training strategy to ensure that employees have the skills necessary to meet the challenges of the future;

- the reflection of the Department's commitment to the PS 2000 reform process in many of the initiatives identified in the Departmental Plan. Particularly noteworthy was the move towards full optionality for federal government departments in the use of Public Works Canada's architectural and engineering services;

- the implementation of an optionality readiness action plan by Architectural and Engineering Services Branch to prepare for clients' use of architectural and engineering services on an optional basis from April 1, 1992; and

- the review and validation of the market-based fees charged by the services branches to ensure PWC's rates have remained comparable to the private sector.

2. Review of Financial Performance

The 1990-91 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 - Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1990-91 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	248,666	233,925	14,741
Architectural and Engineering Services	176,443	182,369	(5,926)
Total Revenue (Excluding Disbursements)	425,109	416,294	8,815
Operating Expenses:			
Realty Services	215,519	205,231	10,288
Architectural and Engineering Services	160,060	153,130	6,930
Depreciation Expense	4,663	2,688	1,975
Total Expenses (Excluding Disbursements)	380,242	361,049	19,193
Operating Contribution	(44,867)	(55,245)	10,378
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services (C&AS)	114,711	100,244	14,467
Depreciation Expense	5,406	4,501	905
Less: Other Recoveries for C&AS	19,590	18,100	1,490
Operating Loss Before Adjustments	55,660	31,400	24,260
Adjustment to Revenues and Expenses	18,089	--	18,089
Net Operating (Profit) Loss	73,749	31,400	42,349
Person-Years: Controlled by TB	7,567	7,569	(2)
Other	6	11	(5)
	7,573	7,580	(7)
Capital Acquisitions (for information only)	14,072	17,214	(3,142)
Less: Funded Depreciation Allowance	10,069	7,189	2,880
Net Outlay for Capital Acquisitions	4,003	10,025	(6,022)
Statutory Item (for information only)	50	49	1

Explanation of Change: Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately $42.3 million or 134.9% more than the Main Estimates. Human resource utilization was 7,573 person-years or 0.1% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Realty Services:	
– net increase in operating expenses (see page 2-22); and	10.3
– increase in fee revenues (see page 2-22).	(14.7)
• Architectural and Engineering Services:	
– net increase in operating expenses (see page 2-26); and	6.9
– decrease in fee revenues (see page 2-26).	5.9
• Corporate and Administrative Services:	
– increased payroll costs and operational expenses ($14.5 million) offset by increased recoveries ($1.5 million) (see page 2-30).	13.0
• Depreciation Expense:	
– increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the Program.	2.8
• Adjustment to Revenues and Expenses	
– adjustment for extraordinary items of retroactive payroll expenses ($12.3 million) and uncollectible accounts receivable ($5.8 million).	18.1
• Person-Years	
– underutilization of 2 person-years (P-Y) in the delivery of services to the clients (person-years controlled by TB).	

Figure 4: 1990–91 Financial Performance – Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1990–91		
	Actual	Main Estimates	Change
Net Operating (Profit) Loss	73,749	31,400	**42,349**
Less: Depreciation	(10,069)	(7,189)	**(2,880)**
Operating Use of Funds	63,680	24,211	**39,469**
Recovery of PWRF – Operating Loss (Vote 1)	(53,217)	(31,400)	**(21,817)**
Capital Acquisitions	14,072	17,214	**(3,142)**
Working Capital Change	15,335	—	**15,335**
Other Items	17,510	—	**17,510**
Authority Used	57,380	10,025	**47,355**

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1990–91 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits.

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and providing a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act which choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government which qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

2. Mandate

The Public Works Act, sections 8 and 9, sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Revolving Funds Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

The corporate and administrative services of the Services Program are provided in accordance with a variety of Acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

3. Program Objective

The objective of the Services Program is "to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation, and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three Activities as shown in Figure 5.

Figure 5: Program/Activity Structure

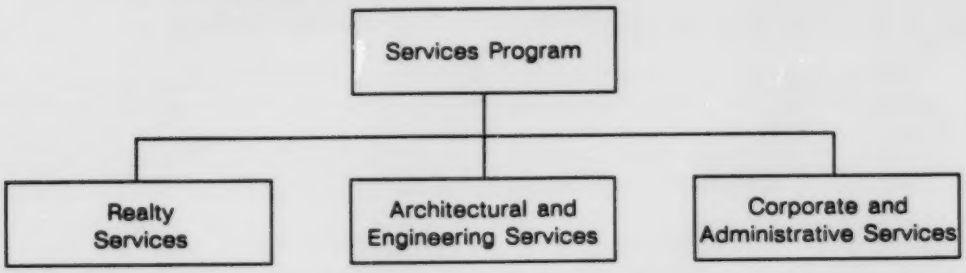
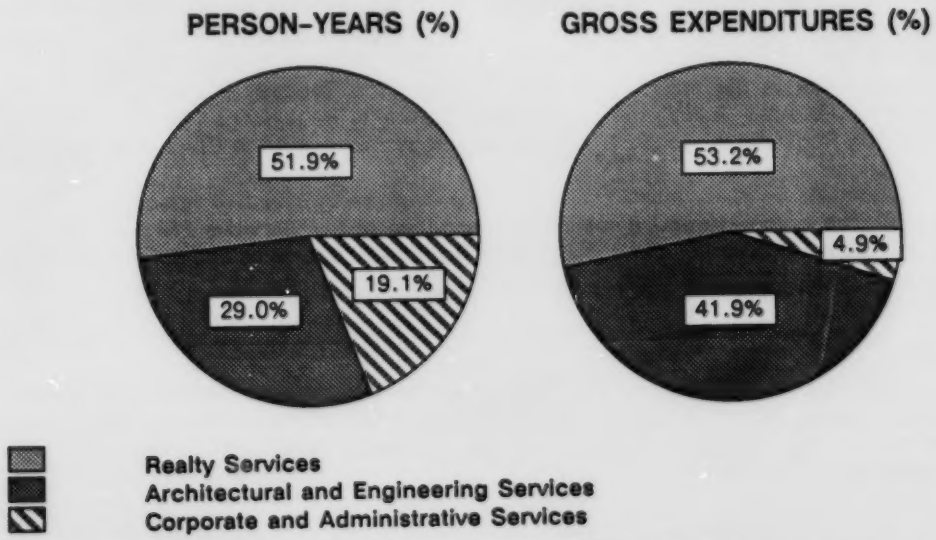


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three Activities. Approximately 51.9% of the Services Program person-years and 53.2% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows with allocations of 29.0% of the Services person-years and 41.9% of the gross expenditures. Resources allocated to the Corporate and Administrative Services Activity are comprised of 19.1% of the person-years and 4.9% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 6: 1992-93 Services Program Resource Allocation by Activity



Organization Structure: The organization structure is described on the following page.

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the clients' needs. The Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors of Realty Services.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department, and to deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority, and in the regions through the Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for the development of corporate policies, plans, and systems, and is responsible for providing support services to all departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration and contract claims resolution. The Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

The Director General, Human Resources is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

The Director General, Audit and Evaluation is accountable for conducting program evaluations, management audits, and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

The Director General, Corporate Communications is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

The Director General, Marketing and Planning is accountable for providing a focus for the department's marketing efforts and addressing the strategic and corporate aspects of marketing, planning and policy. Marketing and Planning Units exist in all regions and at Headquarters. The Regional Units report to their respective Regional Director General and maintain a functional line to the Director General, Marketing and Planning.

The Regional Directors General report to the Deputy Minister and are the most senior managers in the regions, representing the Minister and the Deputy Minister. They take a leadership role for issues affecting the regions as a whole and for the resolution of issues that have corporate implications. They also are responsible for the provision of common support services for all PWC organizations and personnel in the regions.

Figure 7 presents the Expenses, Revenues and Person-Years, by Activity, for which each member of the Executive Committee is responsible.

Figure 7: 1992-93 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Minister					1,581	25	1,581	25
Deputy Minister					1,757	21	1,757	21
Sr. Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,255,636	3,882					1,255,636	3,882
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			988,590	2,173			988,590	2,173
Assistant Deputy Minister, Corporate Management					39,194	273	39,194	273
Director General, Human Resources					8,671	115	8,671	115
Director General, Audit and Evaluation					3,136	30	3,136	30
Director General, Corporate Communications					2,784	26	2,784	26
Director General, Marketing and Planning					1,697	20	1,697	20
Regional Directors General					55,782	931	55,782	931
Gross Expenses	1,255,636	3,882	988,590	2,173	114,602	1,441	2,358,828	7,496
Less: Revenues	1,283,548		1,009,912		18,100		2,311,560	
Total Net Program	(27,912)	3,882	(21,322)	2,173	96,502	1,441	47,268	7,496

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies. For the most part, the use of services provided by the program is optional.

The following factors will significantly influence the utilization of program resources for 1992-93.

Program Financing: Since April 1, 1989, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program are charged a market-based service fee in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 26, page 2-39. The Program operates under the following authorities:

Vote 1 - Public Works Revolving Fund - Operating Loss provides for the operating expenses not covered by revenues.

Vote S (Statutory) - Public Works Revolving Fund has a continuing authority from Parliament to make all expenses, including capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the department (currently at $450 million).

Vote S (Statutory) - Minister of Public Works covers the Minister's salary and motor car allowance.

Client Relationships: Under the Treasury Board's Common Services Policy, client departments and agencies and the Real Property Program of the Department are responsible for deciding which services are required from the Department's Services Program as well as where and when the services will be needed. Services Program managers are responsible for determining how the required services are to be provided and for managing the delivery processes to meet clients' requirements within policies and guidelines of the government.

Optionality of Services: From April 1, 1992 the majority of services offered by the Public Works Services Program will be optional for departments and agencies. They will have the choice of purchasing services from Public Works or from the private sector. This puts the Services Program on a very business-like footing, and emphasizes the need to pursue efficient operations and a high level of client satisfaction. Also important for the success of this initiative will be the need for clients to restrain from expanding their in-house expertise in the real property service area, and for the Treasury Board Secretariat to guard carefully against the danger of overlapping and competing services within government.

Federal Government Restraint: The impact of the federal government's restraint programs will continue to be felt in the Services Program. There continues to be a reduced demand for new building projects, and a subsequent reduction in the demand for architectural and engineering services. An increased emphasis on the maintenance and repair of existing buildings, and together with the increased level of leasing activity in the Real Property Program, will lead to increased demands for realty services.

Public Service (PS) 2000 Reforms Process: The commitment of the federal government to the reform of the public service will continue to affect the department's approach to its mandate. A number of PS 2000 task force initiatives have already been integrated into the recently completed Departmental Plan, particularly the concept of empowered employees and organizations, and improved focus on service to the public. Other initiatives expected through the year, particularly in the area of classification reform, will impact on the department.

Relationship with Canada Post Corporation (CPC): PWC expect to continue to provide CPC with property management, real estate and technical services in accordance with the terms and conditions of a PWC/CPC agreement.

2. Initiatives

The most important initiatives affecting the Services Program will be the compilation of approaches and actions outlined in the Departmental Plan. Some particularly noteworthy are:

Refining Business Operating Strategies: The Department will review its service product lines to ensure their viability: profitable lines will increase their focus on client service; others will be moved towards profitability, delegated to clients, amended, appropriated or subsidized; and new product lines will be developed where client demand and financial viability can be demonstrated.

Managing Overhead: The Department will negotiate levels of service and associated overhead costs between Corporate and Administrative Services Branch organizations and the service product lines to develop an improved understanding of these costs, reduce overlap and increase productivity.

Developing a Marketing Program: The Department will establish a departmental marketing program to focus on marketing capabilities to better support service to the clients. The need for such a focus has been heightened by the increased optionality given to government departments and agencies to choose their service agent.

Empowering our Employees: The Department will empower its management and staff to better respond to client and tenant needs, and to government objectives and priorities. Empowerment will provide not only delegated authority, but the support, encouragement, and tools necessary to exercise the delegated authority.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Services Optionality: The Services Program is prepared to face the challenges of optionality with improved systems, greater levels of efficiency, and a renewed client focus. The strategies outlined in the Departmental Plan will focus the Program towards meeting this challenge.

Business Strategies: The Realty Services Branch and the Architectural and Engineering Services Branch have developed aggressive business strategies to improve their client services and increase their business volumes. An example of newly expanded services can be seen in the environmental services which the Program is now offering to government clients across Canada.

Human Resource Training Plans: Effective training plans have now been put in place to ensure that employees have the skills, confidence, and commitment necessary to meet the challenges of modern real property services.

E. Program Effectiveness

In 1991-92, two of the most significant program evaluation studies undertaken were:

Performance of General Contractors: Based on the recommendations of this study, PWC is implementing an automated Contractor Performance Evaluation System. The implementation of the system is being coordinated with the Canadian Construction Association to facilitate acceptance within the industry. The system will provide for improved contractor performance on government construction projects and with resulting savings for the government.

Technical Services: The Department compared its realty services organization and practices for selling and delivering technical services to other government and non-government entities engaged in similar businesses. The study identified a number of important differences in organizational structures, management style and marketing strategy. The Department is reviewing the following findings to determine what changes should be implemented given its unique service role, the PS 2000 initiatives and its new marketing strategy being developed.

Organization: At a regional and district level, the organizational structure and practices in PWC are similar to external organizations of sufficient scale to warrant regional operations. At the corporate level, the external organizations do not have distinct groups for policy and standards development and promulgation. These organizations were more sales oriented and have groups with specific marketing and sales responsibility and accountability.

Sales: All organizations subject to competition used account executives to sell their full range of services. Specifically, individual services, such as Architectural and Engineering services, were not sold by different entities in the same organization. Typically, technical services were offered as a product line distinct from property management.

Quality Assurance: Traditionally, managed external firms had quality assurance groups which undertook inspections focused on employee behaviour, while organizations embracing the "Japanese style of management" measured customer reactions to the services being offered. These latter organizations had no separate quality assurance groups as quality was everyone's responsibility and the sales and marketing groups determined customer satisfaction.

Demand Forecasting: None of the external organizations attempted to forecast expected demand for technical services. Resource requirements were estimated for new buildings entering the portfolio and, thereafter, were adjusted in a rudimentary manner for inflation and changes in inventory.

Staffing: Generally, external government organizations exercised a strong preference for contracting out, while private sector organizations used their own employees except for highly specialized work.

Client Communication: Except for sending of invoices, most external organizations did not have well developed client communications activities, except for the firms using the Japanese management techniques. These firms maintained contact through extensive client surveys and/or regular client visits by their senior personnel.

Section II
Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

This activity provides a wide range of services such as the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

These services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the client and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
  - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
  - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
  - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
  - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
  - leasing and letting services;
  - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analysis; and
  - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
  - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operations are achieved;
  - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;

- advisory services, such as moving, conferences facilities, parking and commissioning delivery; and

- fixed assets management including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.

- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
  - utilities services delivery;

  - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic), and quality assurance management;

  - technical and trade services delivery; and

  - central heating plants management.

Resource Summaries

This activity accounts for 51.9% of the Program's person-years and 53.2% of the gross expenses for 1992-93 (see page 2-14).

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Fee Revenues*	(242,535)	--	(243,044)	--	(248,666)	--
Operating Expenses*	211,953	3,882	214,230	3,931	215,519	3,893
Depreciation Expense	2,171	--	2,268	--	1,937	--
Net Operating Contribution	(28,411)	3,882	(26,546)	3,931	(31,210)	3,893
Capital Acquisitions	2,670	--	2,000	--	2,400	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $187.7 million or 88.5% of the $212.0 million gross operating expenses of this activity in 1992-93.

Past Year Financial Performance

Figure 9: 1990-91 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(248,666)	(233,925)	(14,741)
Operating Expenses	215,519	205,231	10,288
Depreciation Expense	1,937	1,589	348
Net Operating Contribution	(31,210)	(27,105)	(4,105)
Person-Years: Controlled by TB	3,893	3,842	51
Other	--	--	--
	3,893	3,842	51

Explanation of Change: The 1990-91 operating contribution is $4.1 million greater than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Fee Revenues:	
- increase in revenues as a result of an increase in client workload demands.	(14.7)
• Operating Expenses:	
- increase in payroll costs to cover contract settlements and additional person-years utilized to meet client workload demands;	9.7
- increase in operating expenses to cover additional operating requirements for national training programs, implementation and enhancements of national electronic data processing systems ($4.5 million), offset by a decrease in occupancy costs ($3.9 million) as a result of the renegotiation of the Occupancy Instruments and improved space utilization; and	0.6
- increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the activity.	0.3

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services activity's performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost-effective manner by giving the best value-for-money for services delivered.

In 1988-89, market-based charging for Realty Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 10), defined as the level of revenues generated in excess of expenses which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Person-Year Productivity Index (Figure 11), which is defined as the level of fee revenues generated by each person-year utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the person-years managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 10: Contribution Margin

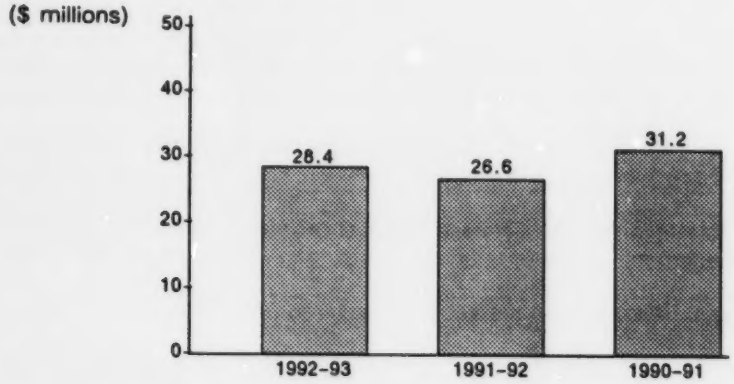


Figure 11: Person-Year Productivity Index

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Fee Revenues	**242,535**	243,044	248,666
Person-Years	**3,882**	3,931	3,893
Indicator Level	**62**	62	64

Figure 12: Productivity Index

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Fee Revenues	**242,535**	243,044	248,666
Operating Expenses	**214,124**	216,498	217,456
Indicator Level	**1.13**	1.12	1.14

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services to the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

The requirements for new construction, renovation, maintenance, professional advice, and dredging and fleet services, in support of other government departments and Public Works' Real Property Program, create a continuing demand for professional and technical services. These services include: planning, design, construction, evaluation studies, investigations and related activities; and dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design, project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.
- **Marine Works:** This includes the services required and related to:
  - the planning, design and project management of marine structures; and
  - the dredging, survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.
- **Technology:** This includes the services required and related to development of technical standards, applied research, technology transfer, environmental services, air quality and accessibility.
- **Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) Technical Services:** This includes the professional and technical services, provided through the dedicated units, specifically related to the national direction and support for capital program implementation, operation and maintenance of on-reserve or DIAND assets, fire protection/prevention program and the transfer of technology and service delivery responsibility to First Nations organizations.

- **Air Transport Services:** This includes:

  - airport groundside facilities services required for the planning, design and project management of air terminal buildings, airport air traffic control towers, other special purpose buildings, roads and carparks; and

  - airport airside facilities services required for runways, taxiways, aircraft parking aprons, navigational aids and drainage facilities.

- **Environment Canada Product Sector:** This service includes both knowledgeable client support activities such as asset management, professional and technical services, capital program management, functional guidance and training to client field staff and technical standards development and the delivery of the client's annual capital construction program.

Resource Summaries

This activity accounts for 29.0% of the Program's person-years and 41.9% of the gross expenses for 1992-93 (see page 2-14).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Fee Revenues*	(181,046)	--	(180,791)	--	(176,443)	--
Operating Expenses*	155,524	2,173	154,997	2,143	160,060	2,152
Depreciation Expense	1,333	--	1,602	--	2,726	--
Operating Contribution	(24,189)	2,173	(24,192)	2,143	(13,657)	2,152
Capital Acquisitions	4,200	--	3,729	--	6,000	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $139.5 million or 89.7% of the $155.5 million gross operating expenses of this activity in 1992-93.

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1990-91 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues	(176,443)	(182,369)	**5,926**
Operating Expenses	160,060	153,130	**6,930**
Depreciation Expenses	2,726	1,099	**1,627**
Net Operating Contribution	(13,657)	(28,140)	**14,483**
Person-Years: Controlled by TB	2,152	2,300	**(148)**
Other	--	--	--
	2,152	2,300	**(148)**

Explanation of Change: The 1990-91 operating contribution is $14.5 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Fee Revenues:	
- net decrease in revenues comprising a reduction in fees due to a lower level of client workload demands ($11.4 million), offset by recoveries of expenses ($5.5 million) from clients for costs incurred in providing dredging and fleet services, including depreciation expense.	5.9
• Operating Expenses:	
- increase in payroll costs to cover contract settlements;	0.6
- increase in operating expenses due to extraordinary expenses incurred as a result of damage and contract claims ($1.7 million), and due to dredging and fleet services costs recoverable from clients ($4.6 million); and	6.3
- increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the activity.	1.6

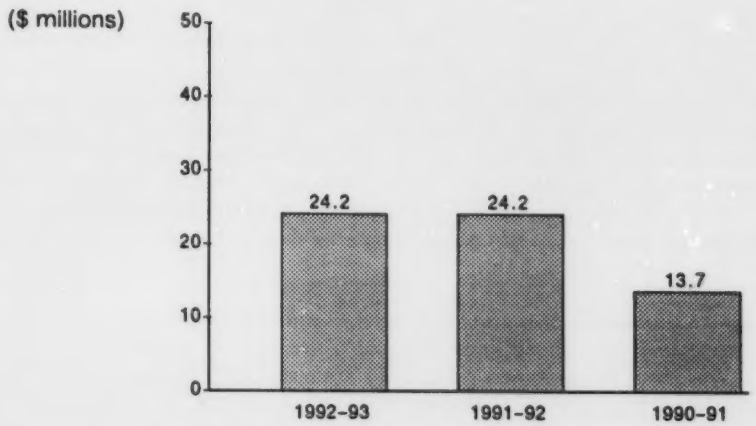
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Service (A&ES) activity's performance is assessed in terms of its ability to meet clients' requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES' professional responsibility.

In 1988-89, market-based charging for Architectural and Engineering Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 15 reflects A&ES ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 15: Contribution Margin



C. Corporate and Administrative Services

Objective

To provide executive direction, corporate management and general administrative services, and advice in support of all departmental activities.

Description

This activity provides financial, informatics, administrative, safety and security, corporate communications, program evaluation, audit and ministerial services to the departmental programs. The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

Executive Direction: This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the departmental programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, ensure that corporate goals and objectives are in focus regionally by the setting of regional goals aiming at their attainment.

Corporate Management and Administration: This includes the services provided to the departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration and contract claims resolution. The Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are functionally accountable to the Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring the regional progress towards the corporate and regional goals, and for ensuring, through the regional directors, Corporate Management that the corporate management and administration services are satisfactorily provided to the other programs in terms of both level and quality of services.

Human Resources: This includes the services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance programs, staff relations, human resource planning and career development. The Director General, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are functionally accountable to the Director General, Human Resources for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

Audit and Evaluation: This includes, in the areas of program evaluation and audit, the services provided to the departmental Executive and the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region.

Corporate Communications: This includes the services provided to the Department in the areas of editorial services, speeches and press releases, departmental publications, managing media relations, establishing and managing client and employee communications and a variety of public relations management and support activities. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Resource Summaries

This activity accounts for 19.1% of the Program's person-years and 4.9% of the gross expenses for 1992-93 (see page 2-14).

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Executive Direction	6,425	78	6,573	83	6,088	57
Corporate Management and Administration	72,480	986	73,867	999	82,104	1,091
Human Resources	18,996	307	20,614	323	20,239	324
Audit and Evaluation	3,086	30	3,876	34	3,169	32
Corporate Communications	3,904	40	3,247	33	3,111	24
	104,891	1,441	108,177	1,472	114,711	1,528
Depreciation Expense	7,634	--	6,518	--	5,406	--
Gross Expenses	112,525	1,441	114,695	1,472	120,117	1,528
Less: Recoveries	18,100	--	20,100	--	19,590	--
Net Expenses	94,425	1,441	94,595	1,472	100,527	1,528
Capital Acquisitions	9,660	--	8,258	--	5,672	--
Statutory Item	51	--	51	--	50	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up $73.1 million or 64.9% of the $112.6 million gross operating expenses of this activity in 1992-93. The $18.1 million recoveries are from the Real Property Program for its share of the departmental Corporate and Administrative Services costs.

Past Year Financial Performance

Figure 17: 1990-91 Financial Performance - Statement of Operations

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	6,088	4,478	1,610
Corporate Management and Administration	82,104	70,160	11,944
Human Resources	20,239	18,808	1,431
Audit and Evaluation	3,169	3,761	(592)
Corporate Communications	3,111	3,037	74
	114,711	100,244	14,467
Depreciation Expense	5,406	4,501	905
Gross Expenses	120,117	104,745	15,372
Less: Recoveries	19,590	18,100	1,490
Net Expenses	100,527	86,645	13,882
Statutory Item	50	49	1
Person-Years: Controlled by TB	1,522	1,427	95
Other	6	11	(5)
	1,528	1,438	90

Explanation of Change: The 1990-91 actual net expenses were $13.9 million or 16.0% more than the Main Estimates.

	Increase (Decrease) $ Millions
• Operating Expenses:	
- increase in payroll costs to cover contract settlements and additional person-years utilized on departmental priority functions;	5.9
- increase in operational expenses to cover additional occupancy costs as a result of space reassessments ($2.0 million), and to cover an increase in systems-related activities due to higher maintenance and enhancements costs;	8.6
- increase in depreciation expense in line with actual inventory of assets utilized by the activity; and	0.9
- increase in recoveries due to additional cost reallocations.	(1.5)

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works Programs in accordance with departmental and/or governmental priorities. In addition, services are satisfactorily provided in terms of both level and quality in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration, and contract claims resolutions.

Figure 18 shows the relation of Corporate and Administrative Services person-years to the total person-years for the Department.

Figure 18: Relation of Corporate and Administrative Services Person-Years to Total Departmental Person-Years

(Person-Years)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Total Department	**7,736**	7,786	7,805
Corporate and Administrative Services	**1,441**	1,472	1,528
Ratio (%)	**18.6**	18.9	19.6

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses along with the expenditures incurred, on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	**334,297**	326,349	355,650
Contributions to employee benefit plans	**50,679**	59,883	47,380
Other personnel costs	**15,266**	21,470	14,737
Total Personnel	**400,242**	407,702	417,767
Goods and Services			
Transportation and communications	**23,046**	28,135	34,042
Information	**5,045**	6,747	6,144
Professional and special services	**185,024**	192,495	259,216
Rentals	**610,062**	608,048	598,553
Purchased repair and maintenance	**264,074**	267,989	285,935
Utilities, materials and supplies	**117,268**	120,931	196,676
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	**287,719**	311,445	425,458
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**9,568**	10,142	14,228
Other subsidies and payments	**440,250**	460,107	757,795
Total Goods and Services	**1,942,056**	2,006,039	2,578,047
Total Operating Expenditures	**2,342,298**	2,413,741	2,995,814
Less: Revenues	**2,311,560**	2,380,221	2,899,238
Net Operating Expenditures	**30,738**	33,520	96,576
Capital			
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	**243**	205	--
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**16,287**	13,782	13,384
Other Subsidies and Payment	**--**	--	688
Total Capital Expenditures	**16,530**	13,987	14,072
Net Program Expenditures	**47,268**	47,507	110,648

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of $400.2 million accounts for 17.1% of the gross operating expenditures of the Program for 1992-93. Information on person-years, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Realty Services	3,882	3,931	3,893
Architectural and Engineering Services	2,173	2,143	2,152
Corporate and Administrative Services	1,441	1,472	1,528
	7,496	7,546	7,573

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Management	140	140	142	61,500-138,300	82,757
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	188	187	186	20,623-74,884	60,797
Biological Sciences	1	1	1	20,599-71,785	--
Chemistry	1	1	1	23,000-73,435	--
Economics, Sociology and Statistics	2	2	2	20,000-84,700	45,749
Engineering and Land Survey	700	700	699	28,856-78,176	60,554
Library Science	3	3	4	25,371-60,147	43,509
Physical Sciences	11	11	11	22,384-76,743	60,812
Scientific Research	2	2	2	35,957-88,300	80,394
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	1,303	1,300	1,292	17,470-72,817	45,095
Computer System Administration	133	138	147	22,310-73,032	47,040
Financial Administration	139	139	140	15,516-69,789	50,180
Information Services	27	27	26	17,329-65,839	53,172
Organization and Methods	9	9	8	17,121-70,600	52,136
Personnel Administration	122	124	128	16,390-67,273	47,275
Program Administration	8	9	10	17,470-72,817	53,689
Purchasing and Supply	41	41	43	16,292-70,600	38,982
Commerce	1	1	--	18,702-77,182	--
Technical					
Drafting and Illustration	147	147	148	19,852-51,443	35,970
Electronics	8	8	7	20,736-66,964	48,738
Engineering and Scientific Support	876	876	858	17,919-64,912	50,790
General Technical	89	87	86	16,124-71,058	42,568
Ships' Officers	39	39	39	27,241-67,461	41,357
Social Science Support	2	2	2	16,124-73,716	37,828
Administrative Support					
Data Processing	20	20	20	17,165-47,383	30,765
Clerical and Regulatory	1,136	1,141	1,143	16,504-40,509	28,531
Office Equipment	4	4	4	16,163-32,250	21,931
Secretarial, Stenographic and Typing	274	280	290	16,356-40,768	26,964
Operational					
General Labour and Trades	1,296	1,305	1,313	19,889-49,692	33,143
General Services	435	449	463	16,989-51,984	24,818
Heating, Power and Stationary Operations	266	280	290	24,167-48,482	32,719
Ship's Crew	62	62	62	30,336-42,984	38,293
	7,485	7,535	7,567		

	Other Person-Years			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Senior Level	1	1	1	44,300-165,500	--
Administrative and Foreign Service	10	10	5	17,470-72,817	45,095
	11	11	6		

Person-Years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular-time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.7% of the total gross expenditures of the Program in 1992–93.

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1992–93	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Realty Services	**2,670**	2,000	2,400
Architectural and Engineering Services	**4,200**	3,729	6,000
Corporate and Administrative Services	**9,660**	8,258	5,672
Total capital expenditures	**16,530**	13,987	14,072

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 23: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1992		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1992	135,000	
Total Estimates (Net cash requirements)	8,678	
Less: Balance March 31, 1992		143,678
Unused Authority as at March 31, 1993		306,322

Figure 24: PWC Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1992–93	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Fee Revenues:			
Realty Services	**242,535**	243,044	248,666
Architectural and Engineering Services	**181,046**	180,791	176,443
Total Revenue (Excluding Disbursements)	**423,581**	423,835	425,109
Operating Expenses:			
Realty Services	**211,953**	214,230	215,519
Architectural and Engineering Services	**155,524**	154,997	160,060
Depreciation Expense	**3,504**	3,870	4,663
Total Expenses (Excluding Disbursements)	**370,981**	373,097	380,242
Operating Contribution	**(52,600)**	(50,738)	(44,867)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services (C&AS)	**104,891**	108,177	114,711
Depreciation Expense	**7,634**	6,518	5,406
Less: Other Recoveries for C&AS	**18,100**	20,100	19,590
Operating Loss Before Adjustments	**41,825**	43,857	55,660
Adjustment to Revenue and Expenses	**--**	--	18,089
Net Operating Loss	**41,825**	43,857	73,749

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Program.

Figure 25: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992–93 (Gross)	Less Revenues	Main Estimates 1992–93 Net	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program 1992–93	Estimated Net Cost of Program 1991–92
	2,358,828	2,311,560	47,268	3,096	**50,364**	50,250

*Other costs include the following:

	($000)
• services provided without charge from the Department of Labour;	2,343
• services provided without charge from the Department of Supply and Services; and	752
• services provided without charge from the Department of Transport Canada.	1

6. Market-Based Rate Structure - Services

In 1992-93, all client departments and agencies as well as the Public Works Real Property Program utilizing the services sign service agreements and are charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components as defined in Figure 26.

Figure 26: Market-Based Rate Structure - Services

SERVICE	92-04-01 FEE BASE	92-04-01 FEE RATE
Realty Services		
Real Estate Services - Dedicated and Support Staff	Staff Hours	Payroll Cost x 1.5
Appraisal Services	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Acquisitions/Disposals - Up to 75K	Staff Hours	Payroll Cost x 2
- Acquisitions and Disposals		
- $75K - $5M	Value (each property)	5%
- $5M - $10M	Value (each property)	4%
- $10M - $15M	Value (each property)	3%
- $15M+	Value (each property)	2%
- Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
- Lease-Purchase	Present Value of Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Survey Services	Staff Hours	Payroll Cost x 2 - EN-SUR Payroll Cost x 1.5 - DD&EG
Municipal Grants	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Leasing/Letting - General	Gross Rent	5% First Year 2% Each Additional Year
- Nominal Value Leases	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Inventory Management		
- General Purpose Properties		
1M m² and more (National Portfolio)	Gross Rent	3.5% of Fee Base
Less than 1M m² (National Portfolio)	Gross Rent	3.75% of Fee Base
- Special Purpose Space	O&M Disbursements	15% of Fee Base
- Leased Accommodation	Gross Rent	3% of Fee Base
- Parking Management	Gross Rent	3% of Fee Base
- Housing Management - Crown	O&M Disbursements	15%
- Leased	Gross Rent	5%
Project Management		
- Occupancy Instruments	Flat Fee	750.00 Per Occupancy Instrument and Disbursements
- Project Management - Tenant Services - Moving - Fit-Up & Re-Fit - Capital Projects	Construction or Contract Cost	15%
- Repair Projects not included in O&M Workplan	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Project Coordination	Construction or Contract Cost	3%
Management of Conference Facilities, Ceremonial Events and Similar Activities	Direct Costs (including Payroll Costs)	15%
Management of Fixed Assets	Direct Costs (including Payroll Costs)	15% of Fee Base

SERVICE	92-04-01 FEE BASE	92-04-01 FEE RATE
Realty Services (cont'd)		
Other Services - Advisory Services - Additional Services - Prof. & Tech. Expert Services - Other Project Time Charges - Engineering Services - Trades Shops Services - Maintenance Services	Staff Hours	Payroll Cost x 1 for O&M Projects Payroll Costs x 2 for non-O&M Projects or Projects Not Included on O&M Workplan
Architectural and Engineering Services		
Project Management - Time Base	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Prof. and Tech. Services - % Base	Construction Value	As Per A&ES Norms and Fees
- Fixed Price		Negotiated
Special and Advisory Services	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Construction Management Services	Direct Costs	10% of Fee Base
Dredging Fleet Services	Full & Cap. Cost Allow.	10% of Fee Base
Marine Facility Repair and Channel Obstruction Clearance	Full Costs	10% of Fee Base
Survey Services	Full Costs	10% of Fee Base

Real Property Program

1992–93
Expenditure Plan

Table of Contents – Real Property Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1992–93 3–4
B. Use of 1990–91 Authorities 3–5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992–93
1. Highlights 3–6
2. Summary of Financial Requirements 3–8
B. Recent Performance
1. Highlights 3–10
2. Review of Financial Performance 3–12
C. Background
1. Introduction 3–14
2. Mandate 3–14
3. Program Objective 3–15
4. Program Organization for Delivery 3–15
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 3–17
2. Initiatives 3–19
3. Update on Previously Reported Initiatives 3–23
E. Program Effectiveness 3–28

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination 3–30
B. Office Facilities 3–33
C. Federal Facilities 3–37
D. Municipal Grants 3–41

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 3–42
2. Personnel Requirements 3–43
3. Capital Expenditures 3–45
4. Transfer Payments 3–49
5. Revenue 3–50
6. Estimated Net Cost of Program 3–51

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	Real Property Program		
5	Operating expenditures	**958,901**	831,890
10	Capital expenditures	**213,924**	146,188
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	**369,378**	336,106
(S)	Dry Dock Subsidy	**180**	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	**1,993**	1,964
	Total Program	**1,544,376**	1,316,328

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	Real Property Program	
5	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect to the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purpose of accommodation	**958,901,000**
10	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	**213,924,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates						1991-92 Main Estimates
	Authorized Person-Years	Budgetary				Total	
		Operating	Capital	Transfer Payments	Less: Revenues Credited to the Vote		
Program Coordination	240	42,456	714	42	--	43,212	43,508
Office Facilities		917,470	94,716	--	168,094	844,092	728,233
Federal Facilities		233,591	118,494	180	68,270	283,995	204,663
Municipal Grants		3,699	--	369,378	--	373,077	339,924
	240	1,197,216	213,924	369,600	236,364	1,544,376	1,316,328
1991-92 Authorized Person-Years	240						

B. Use of 1990-91 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Real Property Program			
5	Operating expenditures	686,766,000	686,766,000	
5b	Operating expenditures	--	60,500,000	
5c	Operating expenditures and contribution	--	62,533,155	
	Total -- Vote 5	686,766,000	809,799,155	**789,847,292**
10	Capital expenditures	136,407,000	136,407,000	
10c	Capital expenditures	--	9,482,153	
	Total -- Vote 10	136,407,000	145,889,153	**145,072,471**
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	317,170,000	302,367,483	**302,367,483**
(S)	Dry Dock Subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,857,000	1,990,773	**1,990,773**
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	288,682	**288,682**
	Total Program - Budgetary	1,142,380,000	1,260,335,246	**1,239,566,701**

Section 1
Program Overview

A. Plans for 1992-93

1. Highlights

For 1992-93, the following goals, presented by function, have been established for the Real Property Program of Public Works Canada (PWC). For a complete description of the four functions, see page 3-16.

- Program Management:
  - to proceed with the implementation of the Strategic Information Technology Plan (see page 3-19);
  - to liaise with leading groups from the private sector, educational bodies and other levels of government to gain insight into accommodation trends and to share this information with stakeholders and interested parties (see page 3-19);
  - to support the Minister's emergency responsibilities by developing plans and enhancement of the Department's response capability (see page 3-19);
  - to evaluate payments for the Departments services in comparison with private sector norms (see page 3-19); and
  - to complete improvements to the municipal grants reporting system (see page 3-19).
- Accommodation Management:
  - to actively pursue formal master occupancy agreements with departments and agencies to specify a broad range of accommodation-related accountabilities (see page 3-20);
  - to assume a leadership role in the systematic improvement of long-term tenant accommodation planning (see page 3-20);
  - to further develop mechanisms for providing information to tenants to facilitate informed decision making (see page 3-20);
  - to further improve and raise levels of customer satisfaction with respect to Real Property Program deliverables through the continued use of tenant representatives, tenant panels, customer service training, proactive communications strategies, and by developing a more business-like approach in dealing with tenant demand (see page 3-20); and
  - to implement, contingent upon Treasury Board approval, the devolution of authority for office accommodation and the promulgation of policies emphasizing tenant accountability with respect to office accommodation (see page 3-20).

- Asset Management:
  - to develop a framework for decision-making on space optimization projects (see page 3-20);
  - to develop a communications and tenant complaint reporting network to link asset performance with tenant satisfaction (see page 3-21);
  - to implement measures designed to improve the Department's revenue management practices and processes (see page 3-21);
  - to include serviceability criteria into the Department's lease tender documentation, in conjunction with the Realty Services Branch (see page 3-21);
  - to develop a strategy for undertaking base building and tenant improvements, as required, at the expiration of each Occupancy Instrument (see page 3-21);
  - to promote energy savings through joint ventures with the public and private sectors on energy retrofits (see page 3-21); and
  - to develop action plans, in accordance with budgetary approvals provided to support the government's Environmental Agenda (see page 3-21).
- Investment Management:
  - to finalize and implement a strategy to actively pursue capital initiatives with other levels of government and the private sector, where feasible and appropriate (see page 3-21);
  - to evaluate the appropriateness of the current framework for lease acquisitions (see page 3-21);
  - to establish a financial control system for non-funded new space requirements (see page 3-21);
  - to continue to develop and implement strategies for urban centres and plans for longer-term investment needs (see page 3-22);
  - to continue to develop and implement strategies for the divestiture of dams, dry docks, bridges and highways (see page 3-22);
  - to develop disposal strategies for all PWC surplus assets (see page 3-22);
  - to continue custody transfer negotiations for specific assets with other government departments (see page 3-22);
  - to implement market-based rents for Canada Post Corporation (see page 3-22); and
  - to implement market-based rent for pool housing where other government departments are tenants (see page 3-22).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93			Forecast 1991-92			For Details See Page
	Expenditures	Revenue Credited to Vote	Net Expenditures	Expenditures	Revenue Credited to Vote	Net Expenditures	
Program Coordination	43,212	--	43,212	23,959	--	23,959	3-30
Office Facilities	1,012,186	168,094	844,092	921,275	173,284	747,991	3-33
Federal Facilities	352,265	68,270	283,995	272,696	65,207	207,489	3-37
Municipal Grants	373,077	--	373,077	371,068	--	371,068	3-41
Total Program	1,780,740	236,364	1,544,376	1,588,998	238,491	1,350,507	
Person-Years: Controlled by TB			240			240	
Other			--			--	
			240			240	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Change
Total Program	1,544,376	1,350,507	193,869

Explanation of Change: The net financial requirements for 1992-93 are 193.9 million or 14.4% more than the 1991-92 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Program Coordination:	
– increase in payroll costs to cover inflation on salaries and wages; and	0.1
– net increase in operating expenses due to the imposed budget cut of $19.6 million reflected fully against the Program Coordination activity in 1991-92 and subsequently distributed amongst the other activities in 1992-93, offset by a $0.4 million decrease in other operating costs.	19.2
• Office Facilities	
– net decrease in revenue due to Supply and Services Canada (SSC) change to non-reimbursing status for the supply operations ($8.5 million), offset by additional revenues from other reimbursing clients ($3.3 million);	5.2
– increase in operating expenditures to cover essential repairs to crown-owned and lease-purchase facilities;	25.3

	Increase (Decrease) $ Millions
– increase in operating costs to cover new leased accommodation requirements of tenant departments; and	70.0
– decrease in level of capital expenditures as a result of various project cashflow changes in line with the Real Property Program capital plan.	(4.4)
• Federal Facilities:	
– increase in operating expenditures to provide for essential repair work and new leased accommodation requirements of tenant departments;	23.7
– increase in level of capital expenditures due to cashflow adjustments in line with the Real Property Program capital plan; and	55.9
– net increase in revenues from reimbursing tenant departments ($7.1 million), offset by a decrease from SSC due to a change to non-reimbursing status for the supply operations ($4.0 million).	(3.1)
• Municipal Grants:	
– net increase in Statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities ($2.1 million), offset by a decrease in operating expenses ($0.1 million).	2.0

Explanation of 1991-92 Forecast: The 1991-92 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1991, is approximately $34.2 million more than the 1991-92 Main Estimates of $1,316.3 million (see Spending Authorities, page 3-4). The change comprises the following:

	Increase (Decrease) $ Millions
• a reduction in operating funds to reflect the imposed 3% budget reduction;	(19.6)
• increase in operating expenses primarily to cover the acquisition of new leased accommodation for various tenant departments, including the National Energy Board, and the Canadian Security Intelligence Service (CSIS);	6.5
• increased funding for various capital projects, including the new GST National Processing Center, the Mulligan Building, and accessibility improvements to various crown-owned and lease-purchase facilities; and	16.2
• increase in Statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities.	31.1

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1990–91 include:

- Program Management:
  - completed approximately 55% of an Accommodation Branch manual covering departmental policies and procedures;
  - carried out consultations on a General Service Agreement with the Realty Services Branch including an independent analysis of fee structures;
  - implemented changes to the performance indicator reporting process to improve the reliability and consistency of information, and coordinated the transfer of the reporting process to the Departmental Comptroller;
  - established an international network of leading edge facilities executives for information exchange;
  - developed and implemented communication plans to advise tenants of all major policy initiatives affecting tenant relations and planning;
  - carried out consultations toward a General Services Agreement with Architectural and Engineering Services; and
  - continue the development of departmental readiness plans, provincial shelter plans, plans for the National Emergency Construction Agency and the National Earthquake support plan.
- Accommodation Management:
  - improved tenant communications by establishing new tenant forums to facilitate the exchange of information and gain insight into tenants' corporate strategies which impact on accommodation;
  - updated the Real Property Plan, which comprise the Department's proposals for tenant requirements, asset improvements and investment opportunities, and updated the Five-Year Business Strategy for the Accommodation Branch;
  - provided leadership in the integration of Computer Aided Facilities Management (CAFM) technology as an electronic tool essential to space planning and forecasting;
  - developed a series of policies and concepts such as **Master Occupancy Agreements** and **Serviceability** in support of the transfer of accountability for office accommodation, and reviewed and approved (as appropriate) some 220 exceptions to Chapter 120 of the Administrative Policy Manual in order to effectively respond to operational requirements of tenants; and
  - conducted a reconciliation between the Accommodation Management Information System (AMIS) and one major tenant's data, as part of the effort to improve quality of tenant data.

- Asset Management:
  - completed asset management plans for 42% of the buildings in PWC's inventory by March 1991;
  - developed a new PWC policy on the funding of physical security to clarify the financial implications of PWC's role in providing physical security under the government's Security Policy;
  - continued consultations with the Treasury Board Secretariat on the development of a daycare policy following an evaluation by province of the potential for day care centres at federal workplaces;
  - initiated action plans to address inventory deficiencies in the areas of accessibility, the Environmental Agenda and PS 2000, and continued to monitor developments in the field of hazardous waste management, particularly the storage and handling of polychlorinated biphenyls (PCB); and
  - undertook a comprehensive study of pool housing and developed recommendations on the future of these assets.
- Investment Management:
  - delayed revisions to the dry dock rates and regulations pending stabilization of the West Coast ship building/ship repair industry;
  - began working with the Canadian Parks Service on a strategy for transfering responsibility for the reconstruction of the Trans-Canada Highway through National Parks and an interim investment strategy for operation and maintenance of the highway;
  - completed the environmental analysis of the Northumberland Strait Crossing project, and conducted extensive public consultations leading to agreement on ice-out and other environmental design criteria;
  - developed a branch policy on custody transfer and negotiated transfers of special purpose space to the Department of Communications, Health and Welfare, and the Royal Canadian Mounted Police, and initiating discussions on lease custody transfers to the majority of custodian departments;
  - continued to make essential capital investments in the Trans-Canada Highway and the Alaska Highway, in accordance with the approved investment strategy pending the outcome of divestiture negotiations;
  - entered into negotiations with the provinces of Ontario and Quebec on the possible divestiture of the Perley Bridge, and initiated a strategy, in conjunction with Transport Canada, that resulted in the divestiture of five international bridges to the Province of New Brunswick;
  - pursued discussions with the City of Welland leading to an agreement on the approach to be taken to explore the possibility of divestiture of the Welland Canal;

- began negotiations with the city of Vancouver on a private-public sector development project for "Block 56", a major land parcel owned by the federal government in downtown Vancouver;

- developed a disposal strategy for le Vieux-Port de Québec for presentation to Treasury Board;

- developed and implemented a microcomputer-based investment analysis system to assist in project approvals; and

- utilized a special allocation of $5 million to fund health and safety projects for marine and land assets.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	46,152	42,740	3,412
Office Facilities	861,487	759,539	101,948
Federal Facilities	271,935	249,764	22,171
Municipal Grants	305,307	320,288	(14,981)
	1,484,881	1,372,331	112,550
Less: Revenue Credited to the Vote	245,314	229,951	15,363
	1,239,567	1,142,380	97,187
Person-Years: Controlled by TB	232	240	(8)
Other	--	--	--
	232	240	(8)

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately $97.2 million more than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Program Coordination:	
– increase in operating and capital expenditures, including payroll costs associated with the payment of contract settlements.	3.4
• Office Facilities:	
– increase in operating expenditures primarily due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements; and	91.0

	Increase (Decrease) $ Millions
– increase in capital expenditures is primarily attributable to the realignment of funds from the Federal Facilities activity to meet the requirement under the departmental capital plan for projects under this activity.	11.0
• Federal Facilities:	
– net increase in operating and capital expenditure primarily to cover contributions on disposals of certain surplus wharfs, health, safety and security projects, and additional leased accommodation requirements, offset by a realignment of funds to the Office Facilities activity.	22.2
• Municipal Grants:	
– decrease in Statutory payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes; and	(14.8)
– decrease in operating expenditures.	(0.2)
• Revenue Credited to the Vote:	
– increase in revenues from reimbursing federal and third party tenants.	(15.4)

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property, both in providing a safe and productive work environment to federal tenants, and in applying sound business practices.

This portfolio consists of two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 380 Crown-owned and 9 lease-purchase office buildings, valued at approximately $3 billion, and 2,572 leases, which have annual expenditures of $556 million; and

- **Federal Facilities**, valued at approximately $6 billion, which consist of bridges, highways, dry docks, dams, and one lock; 1,397 Crown-owned non-office facilities, such as laboratories, warehouses, emergency facilities, residential housing; 18 national landmarks such as the Parliament Buildings; 561 leased non-office facilities; and 328 properties.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;

- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and

- the Public Works' real property investments through purchase, construction, lease-purchase, and leasing of assets, by performing cost-benefit analysis.

2. Mandate

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings any alterations from time to time therein, and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities, and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

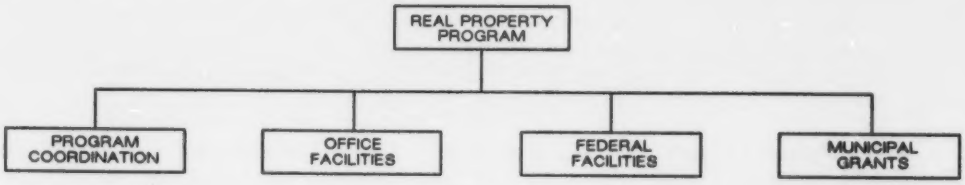
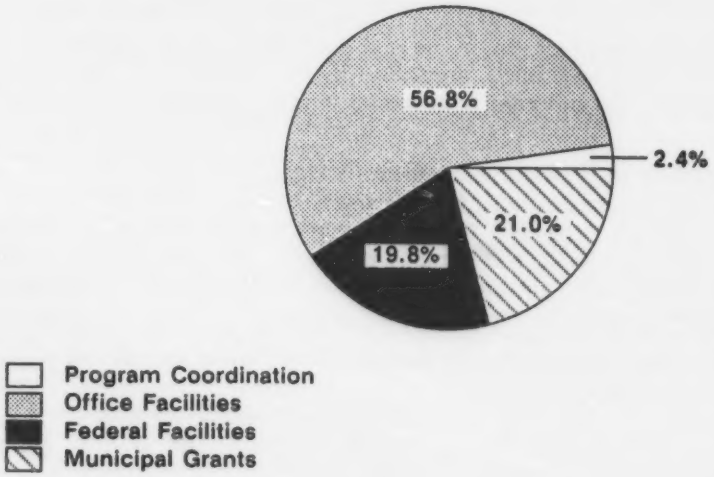


Figure 4 shows the relative resources allocated among the four activities. Approximately 2.4% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 56.8% to Office Facilities, 19.8% to Federal Facilities and 21.0% to Municipal Grants.

Figure 4: 1992-93 Expenditure Allocations by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWC's assets, and to manage the investment portfolio. The Emergency Preparedness activity is also included in this function.

Accommodation Management: The business of Accommodation Management is to ensure customer satisfaction within the government's regulatory framework. This function includes the policies and procedures governing tenant demand, tenant operational norms, strategic planning, and provision of information to tenants and review and analysis of tenant accommodation trends.

Asset Management: The business of Asset Management is to ensure that Her Majesty's facilities are well maintained. This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in such areas as health, safety, environmental and social considerations, and the life-cycle performance and return on investment of the PWC portfolio.

Investment Management: The business of Investment Management is to ensure that the government's investment opportunities are maximized. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

Organization Structure: The Accommodation Branch is organized into a headquarters office and five regions. Headquarters delivers program coordination and informs the regions of the Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for the management of the Department's assets.

The Manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister (ADM), Accommodation, supported by the Headquarters Director General, Accommodation Business. The program is delivered through the five Regional Directors of Accommodation.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch in headquarters. It is achieved by: establishing objectives, goals, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; by confirming that the framework exists and remains effective; by ensuring that employees are qualified and receive proper direction; and by monitoring performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness and for Municipal Grants is provided by the respective headquarter's Directors.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and resources in 1992-93, by function, are:

- Program Management:
  - difficulties in attracting and retaining staff with the high skill levels required, and increased requirements for training staff in the use of electronic data processing equipment;
  - restriction on funds and human resources resulting from the government's ongoing deficit reduction program;
  - ongoing changes in accountabilities and financing mechanisms for responding to tenant space and fit-up requirements; and
  - new (and anticipated) provincial legislation authorizing municipalities to levy high taxes on non-residential properties which will apply to most federal properties for grants in lieu of the taxes.
- Accommodation Management:
  - increased expectations for appropriate facilities performance through an acknowledgment of employees as a most valued resource;
  - increased linkage of office accommodation (positive and negative) and the productivity, health, safety and well-being of employees;
  - continued redeployment of public servants between departments in connection with the introduction of major government initiatives;
  - increasing pressures for the timely provision of adequate and safe accommodation;
  - need to prioritize tenant demand against insufficient accommodation resources;
  - rationalization of client demands for a high level of service in a resource restrained environment;
  - implementation of PS 2000 recommendations on operating budgets in the Department's "user-pay" regime;
  - the development of new mechanisms for planning and controlling office space allocation as a result of de-controlling person-years;
  - changes in work patterns, such as work-sharing and work at home; and
  - the carry-over of tenant demands which have not been funded in 1991-92 coming into direct conflict with demands for 1992-93.

- Asset Management:
  - potential liabilities of deteriorating highways, bridges and dams for which no reconstruction funds are available;
  - currently proposed environmental target deadlines and associated resourcing requirements which are beyond the programs current capability to deliver;
  - the federal government's social and economic objectives, in such areas as accessibility, environmental protection, workplace day care and fitness, federal presence, pool housing, security, and heritage;
  - general social trends, such as environmental awareness and the emergence of single-issue pressure groups;
  - increased tenant demands for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities, increased tenant awareness of and sensitivity to building interior environmental issues, and improved retrofit;
  - the department's aging inventory, where major renovations are often required to bring the assets up to increasingly more stringent health and safety standards; and
  - the need to improve return on investment (ROI) while maintaining a productive work environment.

- Investment Management:
  - the climate of uncertainty in the real estate markets;
  - potential adjustments to departmental mandates and configurations resulting from government initiatives for renewed federalism;
  - difficulties in negotiating divestiture strategies for certain assets, such as dams, dry docks, bridges and highways;
  - the need to evaluate the federal government's ownership role for specific assets;
  - aging and deteriorating federal assets, which are often in need of extensive repair or replacement to avoid the significant liability associated with the risk of structural failure; and
  - the legislated cap on government capital and operating expenditures.

2. Initiatives

In response to the Program's goals, the Department will undertake the following initiatives in 1992-93:

Program Management: As Public Works continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, PWC's program management will continue to face interesting management challenges. The Accommodation Branch will identify the best management practices, develop proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. These initiatives include the following projects.

Strategic Information Technology Plan (SITP): Work on four of the five mission critical information needs will determine the extent and the scope of the applications and to analyze the alternative methods of satisfying these information requirements will be analyzed. This will be done in conjunction with the corporate initiatives to reassess the technical platform and the systems planning of all organizations.

Workplace Network: The Accommodation Branch will continued to liaise, on a full and active basis, with leading private sector companies and associations, educational institutions and other governments in order to gain insight into accommodation trends and practices, with emphasis will be placed on finding creative solutions to providing accommodation in times of restraint, and to implement a program to communicate this information to tenants.

Emergency Preparedness: The Accommodation Branch will participate in an interdepartmental review of public protection arrangements, implement revised custody and tenant arrangements for emergency government facilities, prepare operational plans for the National Emergency Construction Agency in consultation with provinces and territories, and commence development of plans to ensure the continuity of essential departmental operations in a disaster.

Services Payments: As part of its evaluation of payments for services, the Branch will participate in the development and evaluation of pilot projects (contracts for services with the private sector) in order to assess the comparability of the types and levels of service provided by Realty Services and the private sector, and to promote the development of in-house expertise in private sector asset and accommodation management practices. With regard to Corporate Management, assessments will also be made about the quality and levels of service relative to those of the private sector.

Municipal Grants: Development of a new municipal grants system has been rescheduled to 1992, but is still in progress. The system will improve the reporting and control of these expenditures and will allow for increased efficiency.

Accommodation Management: This Accommodation Branch function provides the interface between tenant demands for accommodation and the supply of accommodation through Asset Management and Investment Management. The group is responsible for the development of policies and procedures that provide the framework for tenant accommodation norms such as the quantity and quality of accommodation, the development of processes to ameliorate strategic and operational planning for accommodation, and the liaison and consultation with tenants on matters of mutual concern.

Master Occupancy Agreements: PWC will actively seek to enter into formal agreements with departments and agencies to specify accountabilities for the provision of accommodation. The vehicle for this enhanced accountability will be the Master Occupancy Agreement (MOA) which outlines the respective accountabilities and reporting requirements of PWC and the tenant department.

Long-Term Space Planning: The Accommodation Branch will continue to implement an enhanced process for space planning by involving all tenant departments in the process. The process will focus on a two to three year planning cycle, and will take into consideration the current planning environment, related program changes and the supply of accommodation available through Crown-owned assets and the private sector.

Accommodation as a Management Resource: The Accommodation Branch will provide a series of information packages to senior executives in tenant departments regarding the size and extent of accommodation maintained by PWC on their behalf. The data will include the amount of accommodation provided, various costs associated with the accommodation, strategic and operational concerns, and strategies related to these concerns.

Shared Facilities: PWC will develop a strategy to undertake, in collaboration with Supply and Services Canada, Central agencies and selected tenants of PWC, a feasibility study of the viability of providing shared facilities for services such as personnel, finance and administration, and common special purpose spaces such as meeting and boardrooms.

Customer Satisfaction/Business Orientation: The Accommodation Branch will refine its strategy to focus on identifying tenant requirements and satisfying those expectations by extending its use of tenant representatives at Headquarters and regions and by offering customer service training to its staff.

Transfer of Accountability: The branch will obtain Treasury Board approval for a revised accommodation authority framework that will provide tenant departments with increased control over their office space standards.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program, both in supplying space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply, the inventory of assets, is managed as effectively and efficiently as possible.

The Department's approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. These objectives depend on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

The Department is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets in order to respond to the numerous external influences currently shaping and redefining the demand of the Real Property Program equation, while effectively managing the government's investment in the inventory.

Space Optimization: As part of its ongoing exercise of inventory rationalization, PWC will pursue space optimization projects in order to maximize the use of Crown-owned space, reducing leased space costs, and creating a more balanced ratio of Crown-owned to leased space.

Tenant Complaint Monitoring: The Accommodation Branch will introduce an initiative to link the performance of its assets with the level of tenant satisfaction with those assets. Through a communications and complaint-reporting network, the Branch will monitor and evaluate tenant satisfaction, allowing PWC not only to direct its limited resources to where they are most needed, but also to shape its longer-term strategies for linking asset performance to tenant satisfaction.

Revenue Management: The Department will implement the revenue management practices and processes that were developed in 1991-92.

Serviceability of Private Sector Leases: The Branch will establish an improved documentation base that will ensure that the leased space PWC rents from the private sector meets the serviceability requirements of its tenants.

Occupancy Instrument (OI) Refit Strategy: Public Works will develop a strategy for undertaking base building and tenant improvements, as required, at the expiration of each OI. Based on private sector models, where upgrades are made a condition of lease renewal and are recovered through rent increments, this strategy is intended to combine inventory improvement with tenant satisfaction. It will ensure that essential renovations and/or replacement take place, thereby avoiding expensive tenant relocations from Crown-owned and lease-purchase facilities to leased space.

Energy Retrofit: The Department will collaborate with Energy, Mines and Resources Canada and Ontario Hydro on energy retrofits to promote reduced energy consumption and long-term costs in PWC assets.

Environmental Agenda: The Department will develop plans to reflect its commitment to the government's Environmental Agenda in accordance with the level of funding available. This will include the departmental plans for participating in the National Contaminated Sites Remediation Program.

Investment Management: As custodian and buyer of real property services, Public Works has a leading role within the government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment. The Branch will develop strategies to improve investment opportunities for its capital and leasing projects. These strategies include the following projects.

Public/Private Sector Initiatives: Public Works will implement strategies for capital initiatives with the private sector and other levels of government in selected urban centres.

Lease Acquisition Framework: A number of improvements recommended as a result of internal and external audits will be implemented to improve responsiveness and shorten delivery time will be implemented.

New Space Requirements: A system will be established to monitor and control financial considerations for non-funded new space requirements. Some tools to be implemented in support of this system include investment performance indicators related to the timeliness and cost of capital and lease-project management; and a national project-tracking system for both capital and lease projects.

Urban Investment Strategies: Public Works will continue to develop and implement strategies for particular urban centres in the National Capital Region, Montreal and Toronto, and will also work with tenant organizations to develop strategic plans for longer-term investment needs.

Divestiture Strategies: The Department will continue to develop individual divestiture strategies for the remaining marine and land assets, such as the St. Andrews Lock and Dam and the French River Dams, with the objective of negotiating the best arrangement at the lowest possible cost. A number of specific divestiture initiatives will be pursued including: discussions with a view to the transfer of the Old Welland Canal to the City of Welland; the potential transfer of Public Works' capital program responsibility for the Trans-Canada Highway to Transport Canada; and the potential transfer of the Perley Bridge to the Provinces of Ontario and Quebec.

Disposal of Surplus Assets: The Department will develop disposal strategies for its surplus assets from the existing inventory as well as for assets as they become surplus.

Custody Transfers: PWC will continue custody transfer negotiations with Fisheries and Oceans Canada for the transfer of approximately twelve assets to PWC and one asset to Fisheries and Oceans. In addition to the completed transfer of 32 land border facilities to Revenue Canada-Customs and Excise (RC-CE), there will be further negotiations to transfer 5 more to RC-CE. PWC will continue negotiations with tenant departments for the transfer of special purpose leases.

Market Rent - Canada Post Corporation (CPC): As per the 1982 Comprehensive Realty Management and Services Agreement between PWC and CPC, charging for accommodation between the two organizations is currently based on the principle of cost pass-through. During 1992-93, a new strategy for charging market rent for accommodation will be implemented.

Market-Based Rent - Housing: Effective April 1, 1992, market level rents will be introduced for houses managed by Public Works and occupied by other government departments.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

International Network: The Workplace Network, comprising executives of leading edge facility continued to provide Public Works with the ability to exchange experiences and views on accommodation trends and changes with other levels of government and the private sector. A work exchange program continues with the Australian Department of Public Works to transfer information related to productive work environments, value for money and customer satisfaction.

Customer Satisfaction/Business Orientation: A network of tenant representatives has been established at headquarters to liaise with tenants in identifying and ensuring effective responses to customer requirements and to exchange strategic information. Communications strategies on tenant relations and customer satisfaction were developed and implemented, keeping tenant departments, central agencies and the private sector informed of the Department's long-term plans and initiatives. In addition, a Memorandum of Understanding has been signed with Employment and Immigration Canada, which will allow the tenant greater flexibility in choosing a service agent for tenant services.

Strategic Information Technology Plan: The Accommodation Branch assumed a leadership role on the department's Informatics Revitalization Task Force, which was formed to ensure a coordinated departmental approach to systems investments.

Municipal Grants System: Work begun in 1990-91 on the new municipal grants system continues with completion now scheduled by the end of 1992-93.

Performance Indicators: Work continued on the monitoring and refinement of branch performance indicators.

Service Payments: The Accommodation Branch evaluated payments for services, as follows:

- in the context of revising its General Service Agreement (GSA) with the Realty Services Branch, the Accommodation Branch participated in developing a framework for the establishment of pilot projects, whereby contracts for services with the private sector will be used to assess the types and levels of service provided by the Realty Services Branch, and to promote the development of in-house expertise in private sector asset and accommodation management practices. The results of the pilot projects will be used to evaluate value for money in a review and comparison of private sector versus the Realty Services Branch; and

- assessments of the quality and levels of service provided by the Corporate Management Branch, as compared with the private sector, are under way.

Accommodation Management:

Tenant Flexibility and Accountability: A Memorandum of Understanding (MOU) was formalized with Employment and Immigration Canada for increased flexibilities and accountabilities in the area of tenant services, and a prototype **Master Occupancy Agreement** which specifies which bi-lateral accountabilities was developed. Preliminary discussions were held with a number of departments with a view to formalizing MOAs in 1992-93.

Long-Term Space Planning: Public Works communicated with several key departments on the items identified in its Multi-Year Operational Plan in order to rank and priorize projects and enhance tenant awareness of information requirements for prudent accommodation planning.

Serviceability Profiles: Serviceability profiles which give tenants greater flexibility in identifying their accommodation needs, were developed on a pilot basis for five departments. The process, including its potential impact on lease acquisitions, was tested and reviewed in the context of a major relocation project.

Utilization of Resources: Two parallel studies were initiated to assess the correlation between the workplace and productivity improvements and to assess resource implications of providing accommodation, furniture, furnishing and equipment on a person-year basis. The latter study also identified the costs of relocating public servants. Both studies were the subject of full consultation with tenants and central agencies.

Computer-Aided Facilities Management (CAFM): The feasibility of integrating the use of CAFM technology with a major space consolidation project was established in 1991-92 for some 88,000 square meters of space in Tunney's Pasture met with success. As a result, Health and Welfare Canada is expanding the use of this technology to include a national consolidation initiative. The technology will be phased in over a four year period in parallel with the departments headquarters and regional initiatives and will ultimately result in a comprehensive and accurate common data base shared by both the tenant department and Public Works.

Customer Satisfaction: The Department established a network of "Tenant Representatives" to improve tenant communications and long-term planning and to assess, monitor and raise the level of customer satisfaction, and offered training to staff in the areas of: improved forecasting of tenant demand; space optimization strategies; productive work environments; and tenant service. In addition, five working focus groups, led by tenants with direct responsibility for facilities management, examined a series of issues affecting the provision of office accommodation for federal tenants. These included: strategic facilities management; office technology; office quality standards; office space standards; and Realty Services.

Accommodation as a Management Resource: Initiatives have been undertaken to identify for tenants the amount of accommodation provided, the various costs associated with the accommodation, strategic and operational concerns, and strategies related to these concerns.

Office Control Framework: PWC developed a formal submission for consideration of the Treasury Board seeking authority to continue the devolution of authority for office accommodation. Approval of the submission would enable the Department to promulgate policies with respect to office accommodation. The submission was developed in consultation with tenants and the Treasury Board Secretariat.

Asset Management:

Viable Return: Public Works pursued several initiatives related to viable return in managing the investment in its office buildings, such as determining viable return, tracking performance toward that return, and developing action plans to address poor performance.

Revenue Management: Several studies were conducted on the databases, practices and processes used by PWC in generating, recognizing, forecasting and collecting revenue. As a result, existing processes were documented, solutions were developed for streamlining billing processes and revenue management, and recommendations were made to improve revenue management tracking.

Asset Performance: PWC further developed and refined tools to evaluate asset performance, forecast resource requirements, control operating costs, manage vacant/ underutilized space, and acquire private sector asset management practices. To assess the cost-effectiveness of the Real Property Program, PWC developed and monitored against such performance indicators as unit cost comparisons with the private sector and across regions, and return on investment targets.

Pilot Projects with Realty Services Branch: The framework was established for pilot projects, using private property management organizations, was established to allow for the assessment of the comparability of services offered by the Realty Services Branch and the private sector. The results of these projects will provide the basis for a review and comparison of the levels of service offered. The data collected will also be used to help establish areas of expertise, in both the Accommodation Branch and the Realty Services Branch, and in current private sector practices in asset and accommodation management.

Serviceability: This tool is used to assess the Department's inventory against 16 factors that are deemed to describe the tenants' functional requirements for satisfying their operational program needs. The assessment process began in 1991-92 for a pilot set of Crown-owned assets. Ratings have been completed for approximately 10% of Public Works' inventory of Crown-owned office buildings.

Inventory Management: To assess the appropriateness of its inventory, the Department further developed its asset information base, reviewed current methods of asset valuation, improved the Facilities Information System, and developed policies on managing marketable vacant space.

Public Works also continued its asset management planning process to provide a strategic framework to guide the Department's portfolio management decisions. Increasingly tight resource levels hampered PWC's progress in meeting its original target for Asset Management Plans. By the end of 1991-92, PWC will have completed Asset Management Plans for 42% of its office facilities and 44% of the federal facilities that remain in its inventory.

Policy Development: Initiatives in this area included:

- a policy on the funding of physical security to clarify the financial implications of Public Works' role statement in the Security Policy of the Government of Canada;

- input into the development of the two Treasury Board policies approved in 1991-92: workplace day care and workplace fitness. The Department also developed internal guidelines to direct it's role in the implementation of the policies; and

- participation in the initiative to develop a Heritage Policy for the Government of Canada.

Impact of Productive Work Environment: Public Works developed a strategy for assessing the impact of the workplace on employee productivity through an examination of productivity before and after relocations, and for documenting and quantifying the impact, positive and negative, of aspects of the workplace, such as space allocation, office quality and indoor air quality.

Investment Management:

Public/Private Sector Initiatives: A number of potential projects have been identified. One example is the Block 56 project in Vancouver, a joint initiative with the City of Vancouver, involving the development of Crown-owned land for federal and municipal purposes.

New Space Requirements/Lease Acquisition Framework: The development of an improved lease acquisition process has been undertaken, which will reduce existing time constraints and improve the quality of the delivery.

Investment Analysis: A microcomputer based investment analysis system has been developed, to assist in the evaluation of investment alternatives.

Divestitures/Disposal of Surplus Assets:

- Public Works successfully negotiated the transfer of **five international bridges** to the Province of New Brunswick, and completed the transfer in 1990-91;

- a negotiating strategy was developed relative to the transfer of the **Yukon portion of the Alaska Highway** to the Territorial Government and approved by the Treasury Board (TB) in July 1990. Negotiations will be completed in 1991-92;

- Treasury Board approval was received for a negotiating mandate for the divestiture of the **Perley Bridge** to the Province of Ontario and Quebec;

- Public Works has held discussions with the **Welland** City Council to divest the old canal to the City. The Department will continue these discussions. Treasury Board approved a strategy for the management of the disposal of this property;

- disinvestment strategies have been developed which involve the transfer of capital responsibility for the **Trans-Canada Highway** through the national parks to Transport Canada and the capital funding of the **Alaska Highway** for a further two years while discussions on divestiture are held with the governments of the Yukon Territory and the Province of British Columbia;

- fifty-six wharfs have either been transferred to municipalities with a contribution or were demolished in 1990-91; and

- negotiations commenced with twelve departments for the transfer of 92 **special purpose leases**.

Disposal Strategy for Surplus Assets: A strategy for disposal of surplus assets has been developed, and one disposal action (the federal building in St. Mary's, Ontario) has been completed. Further plans for disposal of surplus assets have been delayed pending resolution of issues relating to Canada Post occupancy.

Market-Based Rents for Canada Post Corporation (CPC): Studies are under way to establish market-based rates for buildings in which CPC is a tenant. Negotiations with CPC based on this data are planned.

Market-Based Rents for Pool Housing: The Department began to implement some housing study recommendations such as the move to charging markets rents and soliciting the interest of other government departments in custody transfer. Dialogue with union representatives and other government departments as well as the Treasury Board Secretariat continued throughout the year.

Health and Safety: Critical safety-related work totalling $5 million was carried out on several marine and land assets in 1991-92.

Dry Dock Rates and Regulations: The third planned dry dock rate increase was deferred following the restructuring of a private sector ship repair company on the west coast. PWC will reassess the proposed rates in light of the new situation.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets. More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal functions:

- To address tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:

  - in 1991-92, 4.8 million square metres of office accommodation was provided to some 104 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 875 third-party non-government tenants;

  - in 1991-92, the rental cost of accommodation per person-year averaged approximately $5,000 (150,000 person-years), with a normative range of 18 to 25 square metres of space per person-year, depending upon the requirements of the tenant. These measures of performance will continue to be refined in the coming year;

  - the Department continues to streamline the timeframes for delivery of leased accommodation, and will seek to improve the process from a typical timeframe of 12 to 24 months to 6 to 12 months;

  - in the two year period beginning with 1991-92, approximately 2,500 of the 6,500 occupancy agreements will be renewed. The Department continues to monitor the timeliness of completion of these agreements and is ensuring that they accurately reflect the requirements of tenants. The demand for accommodation, both in terms of quantity and quality, is expected to result in expansion of the lease accommodation portfolio; and

  - the majority of the portfolio of Crown-owned office assets is nearing the end of economic viability (average age of office assets is in excess of 40 years). The maintenance of these assets and the provision of a level of serviceability to the existing tenants, will continue to be a major challenge for the Department.

- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants and a reasonable return on investment:

  - in terms of hazardous materials, Public Works increased knowledge of its assets will allow it to take a more proactive approach to the PCBs, asbestos, underground storage tanks, and Chlorofluorocarbons (CFCs) in its inventory. Nonetheless, additional resources will be required if the Department is to meet the phase-out deadlines regulated under the Canadian Environmental Protection Act;

  - providing a productive work environment for federal tenants continues to be a key concept in defining the direction of the Real Property Program and the Department's assessment of its role as asset manager. Progress has been made in the planning processes and strategies, including the refinement of serviceability assessment criteria, the training of staff in facility management skills, the setting of building operating targets, and the continued development of the Asset Management Plans that feed the annual building management planning and budget setting exercise; and

- with regard to monitoring the cost-effectiveness of the Real Property Program, the Department has developed several indicators to measure the performance of its assets, including the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings to total imputed market-based revenue by tenant), the percentage of marketable vacant space, and the number of excess assets; in 1991-92, the Department determined that 24% of the assets analyzed generated a negative return on investment and that 1.7% of the total space was marketable vacant space. Public Works has an inventory of 328 assets that have been declared surplus. The Department will have disposed of 86 PWC properties valued at $17.1 million and 347 other government departments properties valued at $6.2 million by the end of 1991-92.

- To manage PWC's investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase, or leasing of the assets:

  - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost beneficial solutions are reviewed; while PWC, on behalf of Her Majesty, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 60% of the federal office space inventory, the remaining 40% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures; and

  - in 1990-91, some 13 new construction projects were initiated, one additional asset was purchased and 2 renovation projects were implemented; planning and preliminary design was completed for another 32 renovation projects.

- Two major evaluations of Real Property Program projects/activities were undertaken by the Department's internal Audit and Evaluation function during 1990-91:

  - Canada Place Lease Purchase Project: Overall this was a successful project in that the main objective of delivering suitable long-term office accommodation for federal departments was achieved. However, selection of the lease-purchase, design-building method utilizing a performance specification resulted in delays and unplanned costs, however. The project was completed within revised approved Treasury Board funding levels and was delivered approximately 15 months later than estimated at the Effective Project Approval stage. At project completion, the calculated rental rate, including the cost of land, was almost twice the rate for short-term leases of comparable space, but since that time rental rates have increased by 50% and are approaching the Canada Place long term-rate; and

  - Municipal Grants: A review of the Municipal Grants program has concluded that it satisfies the intended objectives of equity and fairness and no viable alternative to program delivery can be identified. Nevertheless, some irritants remain for municipalities. These are delays in final payments; adjustments made by the Department to requested grants; and exclusions which do not apply to private tax payers. The study also made a number of recommendations concerning the administration and operation of the system.

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

The objective of Program Coordination is to provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

Description

The Program Coordination activity provides a strategic framework for the Real Property Program, and also coordinates all human resource requirements and establishes the sound management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning procedures for reporting, and controls used to manage the federal investment in specific real properties under Public Works' custody in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. It also includes development of policies, plans, and arrangements to meet emergency responsibilities of the Minister, payment of grants in lieu of taxes, and research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Accommodation Branch is also responsible for engaging, on a contractual basis, all services required to buy, sell or maintain the assets from the relevant Public Works Services organization or the private sector.

Resource Summaries

This activity accounts for 2.4% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93		Forecast 1991-92		Actual 1990-91	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Program Coordination	43,212	240	23,959	240	46,152	232

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91					
	Actual		Main Estimates		Change	
	$	P-Y	$	P-Y	$	P-Y
Program Coordination	46,152	232	42,740	240	3,412	(8)

Explanation of Change: The 1990-91 gross expenditures were $3.4 million or 8.0% more than the Main Estimates. The increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• increase in operating expenditures, including payroll costs to cover changes in contract settlements, to effectively meet all program management requirements.	3.4

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quantity and quality of policies and procedures.

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These plans include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Management Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan, and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department has also produced a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans, and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986-87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 380 Crown-owned office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1991-92 a total of 141 plans will have been completed. Another 71 Asset Management Plans are targeted for completion in 1992-93. Of the 380 Crown-owned office facilities, 45 have been identified for transfer, demolition or disposal. Therefore, Asset Management Plans have not been planned for them.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third party revenue to the Crown. In 1990-91, Public Works had forecasted a total of $230.0 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was $245.3 million, or $15.3 million greater than the projected amount.

Public Works is also committed to reducing the variance between forecasting and actuals through its planning activities, which it has done with some success. To this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1989–90, the total available for use amounted to $1,348.9 million, whereas the actual expenditure was $1,337.4 million, or 99.1% of the total available for use. In 1990–91, this total was 98.6%, representing $1,484.9 million actual versus $1,505.6 million available for use.

B. Office Facilities

Objective

The objective of the Office Facilities activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

Description

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to 104 federal tenant departments and agencies. The accountability for the facilities management function requires that the tenant demand for accommodation be considered in context with the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for the application of policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works to the provision of a productive work environment, the effective management of the function will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- Acquisitions:
  - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- Leases:
  - to provide office space through leasehold facilities;
- Lease-Purchases:
  - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- Crown-Owned Operations and Maintenance:
  - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

Resource Summaries

This activity accounts for 56.8% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Gross Expenditures	**1,012,186**	921,275	861,487
Less: Revenue Credited to the Vote	**168,094**	173,284	181,467
Net Activity	**844,092**	747,991	680,020

Past Year Financial Performance

Figure 8: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Gross Expenditures	861,487	759,539	**101,948**
Less: Revenue Credited to the Vote	181,467	162,302	**19,165**
Net Activity	680,020	597,237	**82,783**

Explanation of Change: The 1990-91 net expenditures were $82.8 million or 13.9% more than the Main Estimates. This was primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• an increase in operating expenditures due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements;	91.0
• increase in capital expenditures due to the construction of various projects, including the new GST National Processing Centre, the Canadian Space Agency, and accessibility improvements to various Crown-owned and lease-purchase facilities; and	11.0
• increase in revenue from federal and third party tenants who reimburse PWC for accommodation space requirements.	(19.2)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities activity's performance will be assessed on the basis of a number of factors, including the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications, the provision of space, particularly in terms of timeliness, the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space, the acquisition of leased, lease-purchase, Crown constructed and purchased space, and the identification of space in Public Works' inventory.

The Department has been successful in resolving tenant disputes at the regional level. PWC has received more than 530 requests for exceptions to accommodation standards since January 1989, all of these cases being successfully resolved through consultation and dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants and will extend the use of innovative practices such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues and decentralizing decision-making authority in order that issues may be resolved more expediently at the regional level. The Department will also expand the use of tenant representatives to clarify tenant strategic and operational accommodation requirements, improve long-range planning, communicate the impact of government-wide initiatives, and provide specific information on accommodation use retained through PWC information systems.

Public Works has also continued to improve the timeliness in the provision of accommodation.

During 1991-92, the Department enhanced the objective criteria to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per person-year, average cost of space per person-year and the average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be further refined and incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Bureau of Real Property Management, Treasury Board. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

PWC also maintains an active portfolio of lease-hold properties. In 1990-91, the Department's leased property inventory contained 2,483 leases occupying some 2,003,300 metres. In 1991-92, these figures increased to 2,543 leases (706 of which were renegotiated) and 2,067,700 square metres of space. In 1992-93, it is forecast that the Department's inventory will increase to 2,572 leases, including 507 renegotiated leases, occupying in total some 2,151,300 square metres of space.

During 1990–91, PWC provided a total of 4,879,400 square metres of office space to its tenants. In 1991–92, a total of 4,908,000 square metres of office space are being provided. This figure is expected to increase to 4,967,300 square metres in 1992–93 (see Figure 9, below).

Figure 9: Office Space

(thousands of square metres)	**1992–93**	1991–92	1990–91
Crown–Owned	**2,295.7**	2,320.0	2,355.8
Lease–Purchase	**520.3**	520.3	520.3
Leased	**2,151.3**	2,067.7	2,003.3
Total	**4,967.3**	4,908.0	4,879.4

The Department is continuing to refine its return–on–investment (ROI) performance indicators in its ongoing effort to protect and improve the economic viability of its assets. In 1991–92, approximately 24% of Crown–owned assets will have a negative ROI. It is expected that 20% of the assets will continue a negative ROI into 1992–93.

PWC strives to maintain a reasonable level of marketable vacant rental space. In 1990–91, the total marketable vacant rental space in crown–owned offices were 39,000 square metres out of an inventory of 4.8 million square metres, or 0.8% of the inventory. This figure compares favourably with the percentage of vacant marketable space in the private sector. In 1991–92 and 1992–93, PWC will retain a level of marketable vacant space in the range of 1%. By comparison, in the private sector, given the time needed to move tenants in and out of occupancies, a vacancy rate of 3% or 4% is considered to be almost full occupancy.

C. Federal Facilities

Objective

The objective of the Federal Facilities activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This activity manages a portfolio of real property in Public Works custody consisting of federal buildings (special and common use facilities, residential housing and designated properties) surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This activity accounts for 19.8% of the total gross expenditures of the Program for 1992-93.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Gross Expenditures			
Buildings	**301,965**	209,976	189,101
Surplus Properties	**10,750**	10,908	15,532
Land Development	**400**	2,727	3,482
Marine Structures	**6,488**	8,181	10,339
Highways and Bridges	**32,662**	40,904	53,481
	352,265	272,696	271,935
Less: Revenue Credited to the Vote	**68,270**	65,207	63,847
Net Activity	**283,995**	207,489	208,088

Past Year Financial Performance

Figure 11: 1990–91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990–91		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	189,101	169,952	19,149
Surplus Properties	15,532	8,339	7,193
Land Development	3,482	3,172	310
Marine Structures	10,339	8,153	2,186
Highways and Bridges	53,481	60,148	(6,667)
	271,935	249,764	22,171
Less: Revenue Credited to the Vote	63,847	67,649	(3,802)
Net Activity	208,088	182,115	25,973

Explanation of Change: The 1990–91 net expenditures were $26.0 million or 14.3% more than the Main Estimates. The change is comprised of:

	Increase (Decrease) $ Millions
• net increase in operating and capital expenditures primarily to cover additional leased accommodation requirements and additional contributions to municipalities and provinces under the Wharf Disposal Program, offset by a minor decrease in capital expenditures due to the transfer of international bridges and custom facilities, and a realignment of funds to the Office Facilities activity; and	22.2
• net decrease in revenues as a result of commercial and parking revenues ($5.0 million) now recovered under the Office Facilities activity, offset by additional revenues ($1.0 million) from reimbursing government tenants and ($0.2 million) from northern housing.	3.8

Performance Information and Resource Justification

Public Works is responsible for managing a diverse portfolio of special-purpose facilities and surplus properties ranging from the Designated Properties of the Parliamentary Precinct in the National Capital Region and La Citadelle in Quebec City to commercial space and common use facilities such as warehouses, laboratories, educational and conference facilities, and housing in the north. In addition to the above, Federal Facilities is responsible for a diverse portfolio of surplus properties, one lock and dams, dry docks, bridges and highways.

Resources are required to operate and maintain existing facilities, as well as to upgrade and develop certain assets with a view to their eventual disposal and divestiture. Effective management depends on the development of divestiture and disposal strategies, and on ensuring compliance with existing federal standards and objectives of all assets.

The tenants and uses involved are equally varied. Not only does Public Works accommodate other government departments, but also must address the special requirements of the public and parliamentarians in accommodating the House of Commons and the Senate. Other tenants are specific museums, the Privy Council Office, the National Library, the Supreme Court of Canada, and a variety of Royal Commissions and Special Task Forces. Equally important is the general public, for whom the lock and dams, dry docks, bridges, highways and other assets must be kept in a safe operating condition.

In summary, the Accommodation Branch manages its assets with a view to providing a safe and productive work environment for its tenants, and safe structures for the general public, and seeks opportunities to divest of those facilities no longer required by Public Works or no longer within its mandate, to other government departments, other levels of government or other interested parties. It has become evident, however, that divestiture negotiations will be long and difficult in most cases, and will focus primarily on the costly capital improvements required as a precondition to divestiture.

The Department also funds the disposal activities for all federal surplus properties. In 1990-91, Public Works disposed of 433 surplus real property assets, including those of other government departments at a value of $23.3 million. Initiatives in 1991-92 to dispose of surplus assets belonging to PWC will involve some 55 properties at an estimated value of $4.0 million and an additional 274 properties at a value of $11.2 million for other government departments. Discussions are taking place with respect to the transfer of responsibility for disposal of surplus properties to the respective custodian. At the same time, other options are being explored.

An activity to dispose of surplus marine structures was established in 1987-88 to allow the Department to transfer ownership and future liability to the provinces or municipalities. The Department's responsibility is to demolish or, alternatively, to make a contribution for repairs to support disposal. The cost of repairs, or the amount of the contribution, cannot exceed the cost of demolition or $250,000, whichever is less, without further Treasury Board approval. In 1990-91, the cost of demolishing repairing or transferring 56 marine structures was $2.3 million, with further actions to take place in 1991-92 on 35 other marine structures for an expected $4.2 million.

In 1991-92, there were 1,570 units in the Public Works housing inventory. Of these, 1,348 were pool housing units consisting of 1,092 Crown-owned and 256 leased. The remaining 222 units are non-pool housing consisting of 180 Crown-owned and 42 leased.

The Department has custody of ten dams, one lock and three dry docks that support marine industries. As well, it has custody of the old Welland Canal, twelve bridges, a causeway, 2,218 kilometers of the Alaska Highway and the Haines Road (known collectively as the Northwest Highway System) and is repsonsible for capital improvement to sections of the Trans-Canada Highway through the National Parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). The Trans-Canada Highway in the national parks is maintained by Environment Canada's Canadian Parks Service. Public Works also manages a variety of non-office buildings of which 125 are Crown-owned and 263 are leased, and manages a diverse inventory of Crown-owned and leased surplus properties.

Consistent with government direction, the Department is actively pursuing divestiture initiatives for these assets. Unfortunately, because of the deteriorated state of many of these assets, divestiture is not easy, and devolution discussions with other levels of government tend to focus on major and costly capital improvements.

The Department was, however, successful in negotiating the transfer of five bridges to the Province of New Brunswick. This transfer was completed in 1990–91 at a total cost of $5 million, payable over two years.

The Environmental Assessment Review Panel studying the proposed Northumberland Strait Crossing Project completed public hearings in March 1990. The panel's final report was completed in August 1990, and it recommended that the project not proceed as initially planned. Public Works is working on modifications to the project that will address the concerns of the Panel.

Bids from the three companies still in the running to construct the 14.5 kilometre bridge, have been evaluated for the environmental aspects of the project, including the problem of a bridge possibly delaying the removal of ice from Northumberland Strait, in the spring. The bids that meet all the environmental guidelines will then be evaluated for financial viability.

D. Municipal Grants

Objective

The objective of this activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is a recognition of the benefits of the services provided by local government to federal real property. Public Works manages the grants in lieu of taxes payments to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This activity accounts for 21.0% of the total gross expenditures of the Program for 1992–93.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1992–93	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Municipal Grants	**373,077**	371,068	305,307

Past Year Financial Performance

Figure 13: 1990–91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990–91		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	305,307	320,288	**(14,981)**

Explanation of Change: The 1990–91 expenditures were $15.0 million or 4.7% less than the Main Estimates. This change is primarily due to the timing of applications received from municipalities, the timing of payments made by PWC, the number of applications processed among those received, tax increases less than forecasted and reduction in final payments due to municipalities for various reasons (assessment reduction, non-eligible items, third party occupancies, etc.).

Performance Information and Resource Justification

Payments under this activity are to be made for approximately 2,252 applications processed for some 1,928 taxing authorities covering 64,500 federal properties or buildings. The total requirement for the year is the aggregate of the amounts paid to each taxing authority (except for Crown Corporations).

Each payment is the result of an annual application from a local taxing authority. The amount paid is based on factors such as eligibility of property, and/or the lease holder or occupant, property values and/or dimensions for frontage or area taxes, tax rates, and requirements of the Act and regulations.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Personnel			
Salaries and wages	**12,455**	12,288	12,883
Contributions to employee benefit plans	**1,993**	1,991	1,991
Other personnel costs	**--**	60	60
Total Personnel	**14,448**	14,339	14,934
Goods and Service			
Transportation and communications	**3,467**	3,040	1,650
Information	**244**	215	306
Professional and special services	**325,274**	285,279	312,113
Rentals	**568,116**	507,032	481,970
Purchased repair and upkeep	**137,485**	119,264	81,618
Utilities, materials and supplies	**129,367**	113,460	118,116
Other subsidies and payments	**18,815**	16,503	20,533
Total Goods and Services	**1,182,768**	1,044,793	1,016,306
Total Operating Expenditures	**1,197,216**	1,059,132	1,031,240
Less: Revenue Credited to the Vote	**236,364**	238,491	245,314
Net Operating Expenditures	**960,852**	820,641	785,926
Capital			
Transportation and communications	**8**	6	--
Information	**8**	6	--
Professional and special services	**16,952**	12,575	623
Purchased repair and upkeep	**11,740**	8,708	39
Utilities, materials and supplies	**55**	41	37
Construction and/or acquisition of land, buildings and works	**183,109**	139,536	143,506
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	**1,221**	906	705
Other subsidies and payments	**831**	616	162
Total Capital Expenditures	**213,924**	162,394	145,072
Transfer Payments	**369,600**	367,472	308,569
Net Program Expenditures	**1,544,376**	1,350,507	1,239,567

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of $14.4 million account for 0.8% of the total gross expenditures of the Program in 1992-93. Information on person-years by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 16.

Figure 15: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1992-93	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Program Coordination	**240**	240	232

Figure 16: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1992-93 Average Salary Provision
	Estimates 92-93	Forecast 91-92	Actual 90-91		
Management	16	16	16	61,500-138,300	82,797
Scientific and Professional					
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,000-84,700	--
Engineering and Land Survey	8	8	8	28,856-78,176	54,797
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	186	186	177	17,470-72,817	51,225
Program Administration	3	3	3	17,470-72,817	63,688
Technical					
Drafting and Illustration	1	1	1	19,852-51,443	--
Engineering and Scientific Support	2	2	1	17,919-64,912	54,639
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	10	10	11	16,504-40,509	28,393
Office Equipment	--	--	1	16,163-32,250	--
Secretarial, Stenographic and Typing	13	13	13	16,356-40,768	29,067
	240	240	232		

Person-Years - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1991. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 12.0% of the total gross expenditures of the Program in 1992-93.

In order to disclose the level of cost estimated and the extent of authority or approval, all major capital projects are displayed with information on the class of the estimate (A, B, C or D) and the extent of Treasury Board authority, i.e., delegated to the Department (DA), Preliminary Project Approval (PPA) or Effective Project Approval (EPA).

Figure 17: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Require-ments
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of $1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
St. John's - Sir Humphrey Gilbert Building - Construction (A-EPA)	14,705	18,851	14,552	571	3,728
NOVA SCOTIA					
Amherst - Old Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	1,000	--	500	500
Halifax - Bedford Row - Renovations (A-EPA)	--	11,714	8,827	2,587	300
Halifax - Ralston Building - Renovations (A-EPA)	15,197	19,503	17,150	2,353	--
Sydney - Government of Canada Building - Renovations (E-EPA/DA)	5,548	5,548	3,821	532	1,195
Truro - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	3,500	3,490	245	300	2,945
NEW BRUNSWICK					
Edmundston - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	1,200	349	851	--
Fredericton - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	4,786	350	1,000	3,436
Moncton - Government of Canada Building - Phase II - Renovations (A-EPA)	20,500	20,041	11,347	8,694	--
Saint John - Customs Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	3,949	1,850	300	1,799
Saint John - Postal Station "A" - Renovations (B-EPA/DA)	9,223	9,223	3,631	5,000	592

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Requirements
Office Facilities (cont'd)					
NEW BRUNSWICK (cont'd)					
St. Stephen - Government of Canada Building - Renovations/Addition (C-PPA/DA)	1,802	2,186	943	1,243	--
QUÉBEC					
Montréal - 105 McGill - Renovations (A-EPA)	19,400	19,400	5,497	9,000	4,903
Montréal - 1420 St. Catherine - Renovations (C-PPA/DA)	--	4,877	4,336	541	--
Québec - 330 Gare du Palais - Window Replacement (C-PPA/DA)	--	1,098	54	10	1,034
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull - Portage Installation of Computer Systems (A-EPA/DA)	2,294	4,082	970	1,500	1,612
Hull - Portage Notre Dame Parking Garage - Renovations (C-PPA/DA)	--	1,300	50	1,000	250
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - 580 Booth Street - Upgrade Elevators (C-PPA/DA)	--	1,632	932	700	--
Ottawa - 588 Booth Street - Renovations (C-PPA/DA)	--	2,426	135	2,000	291
Ottawa - Lorne Building - Renovations/ Addition (C-PPA)	--	11,400	753	700	9,947
Ottawa - Statistics Canada Building - Refit of Air Handling (A-EPA/DA)	3,029	3,051	2,440	611	--
Ottawa - Tilley Building - Addition (A-EPA)	10,840	10,840	10,502	338	--
ONTARIO					
Guelph - Government of Canada Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	2,445	45	800	1,600
Thunder Bay - 201 North May - Renovations (C-PPA/DA)	1,075	4,065	335	50	3,680
Thunder Bay - 33 South Court - Renovations (C-PPA/DA)	3,000	5,745	123	535	5,087
Thunder Bay - 130 South Syndicate - Renovations (C-PPA/DA)	1,000	4,501	380	2,224	1,897
MANITOBA					
Winnipeg - Revenue Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	9,970	643	345	8,982

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Require-ments
Office Facilities (cont'd)					
BRITISH COLUMBIA					
Penticton - Federal Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	4,687	318	4,000	369
Victoria - Custom House - Renovations (A-EPA/DA)	3,755	3,754	3,739	15	--
Victoria - Old Federal Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	9,868	523	4,000	5,345
YUKON					
Whitehorse - Government of Canada Building - Phase I - Redevelopment (A-EPA)	24,680	24,699	22,706	1,902	91
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Borden - Fixed Link Bridges (C-PPA)	--	26,057	16,557	3,000	6,500
Summerside - GST National Processing Centre - Construction (A-PPA)	3,525	40,000	10,505	18,000	11,495
NEW BRUNSWICK					
Edmundston - Border Crossing - Construction (A-EPA/DA)	3,540	6,891	3,386	2,600	905
QUÉBEC					
Chicoutimi - Old Port - Redevelopment (A-EPA/DA)	--	3,750	3,738	12	--
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Aylmer - Nortel Facility - Acquisition (A-EPA)	14,000	12,068	7,911	657	3,500
Gatineau - National Archives - New Construction (C-PPA)	89,000	89,000	8,836	2,556	77,608
Hull - Asticou Polyvalente Complex - Acquisition (A-EPA)	26,288	26,288	23,352	1,304	1,632
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Cliff Street - Boilers and Controls (A-EPA/DA)	11,540	11,364	5,374	5,490	500
Ottawa - Confederation Heights - Replace Roof Cooling Tower (C-PPA/DA)	--	1,350	63	837	450
Ottawa - Federal Court - New Construction (C-PPA)	80,000	77,851	846	1,900	75,105
Ottawa - Kent Wellington Tunnels - Major Repairs (B-EPA)	--	24,064	4,719	10,696	8,649

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1992	Estimates 1992-93	Future Years' Requirements
Federal Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO) (cont'd)					
Ottawa - Marshall Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	3,040	1,540	1,500	--
Ottawa - Mulligan Building - Renovations (B-EPA)	--	28,950	13,712	13,000	2,238
Ottawa - National Library - Exterior Restoration (A-EPA)	--	7,000	148	500	6,352
Ottawa - National Library - Sprinkler System (C-EPA/DA)	--	5,973	393	2,000	3,580
Ottawa - National Museum of Canada - Renovations (A-EPA)	12,748	23,748	11,358	3,000	9,390
Ottawa - Parliamentary Precinct - Various Works (A-EPA)	16,008	13,490	1,500	1,262	10,728
Ottawa - Victoria Memorial - Exterior Restoration (C-PPA/DA)	--	6,000	100	2,000	3,900
Ottawa - Wellington Building - Renovations (C-PPA/DA)	--	6,318	2,930	3,000	388
MANITOBA					
Winnipeg - Customs Examining Warehouse - Renovations (A-EPA/DA)	--	1,328	28	1,300	--
BRITISH COLUMBIA					
Highways and Bridges - Northwest Highway System Reconstruction (A-EPA)	417,100	417,100	300,124	17,000	99,976
Summary					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	145,816	--
Total Spending Planned Major Capital Projects (not listed above)	--	--		35,777	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	32,331	--
Total Program	--	--	--	213,924	--

4. Transfer Payments

Grants and contributions make up 20.8% of the 1992–93 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 18: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1992–93	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Grants			
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	180,000	180,000	--
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	369,378,000	367,250,000	302,367,483
Total Grants	369,558,000	367,430,000	302,367,483
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Standards Association	12,000	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	30,000	30,000	--
Federal Facilities			
Contribution to City of Chicoutimi	--	--	6,190,170
Total Contributions	42,000	42,000	6,202,170
Total Transfer Payments	369,600,000	367,472,000	308,569,653

5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

Figure 19: Revenue by Source

(thousands of dollars)	**Estimates 1992–93**	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	**168,094**	173,284	181,467
Federal Facilities	**68,270**	65,207	63,847
Total Revenue Credited to the Vote	**236,364**	238,491	245,314
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Properties	**17 750**	18,625	42,895
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	**27,652**	26,442	20,151
Rentals and Concessions	**--**	--	8
Dry Docks	**2,865**	4,220	2,102
New Westminster Railway Bridge	**3,250**	3,250	3,174
Interest on Loans	**--**	--	167
Miscellaneous	**--**	--	2,832
Refund of Previous Years' Expenditures	**--**	--	1,225
Adjustment to Payables at Year End	**--**	--	(473)
Total Revenue Credited to the CRF	**51,517**	52,537	72,081
Total Revenues	**287,881**	291,028	317,395

6. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program 1992-93 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs such as accommodation provided without charge by PWC and the services provided without charge to PWC and other departments are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 20: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992-93 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program 1992-93	Estimated Net Cost of Program 1991-92
	1,780,740	1,822	1,782,562	287,881	**1,494,681**	1,301,101

*Other costs include the following:

	($000)
• accommodation provided by this Program;	1,267
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	452
• cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	25
• employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada.	78

**Figure 19 provides details on revenue.

Crown Corporations Program

1992–93
Expenditure Plan

Table of Contents – Crown Corporations Program

Spending Authorities

A. Authorities for 1992–93 4–4
B. Use of 1990–91 Authorities 4–5

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992–93
1. Highlights 4–6
2. Summary of Financial Requirements 4–6
B. Recent Performance
1. Highlights 4–7
2. Review of Financial Performance 4–8
C. Background
1. Introduction 4–9
2. Mandate 4–9
3. Program Objective 4–9
4. Program Organization for Delivery 4–9
D. Planning Perspective
1. External Factors Influencing the Program 4–10
2. Initiatives 4–10
E. Program Effectiveness 4–10

Section II
Analysis by Activity

A. Old Port of Montréal Corporation Inc. 4–11

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources
1. Financial Requirements by Object 4–14
2. Capital Expenditures 4–14
3. Revenue 4–15
4. Estimated Net Cost of Program 4–15

Spending Authorities

A. Authorities for 1992-93 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates	1991-92 Main Estimates
	Crown Corporations Program		
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	**20,691**	46,821
	Total Program	**20,691**	46,821

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1992-93 Main Estimates
	Crown Corporations Program	
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	**20,691,000**

Program by Activities

(thousands of dollars)	1992-93 Main Estimates			1991-92 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Old Port of Montréal Corporation Inc.	20,691	--	**20,691**	46,821
	20,691	--	**20,691**	46,821

B. Use of 1990-91 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Crown Corporations Program			
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	5,230,000	5,230,000	
15b	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	2,656,000	
	Total -- Vote 15	5,230,000	7,886,000	**7,886,000**
16b	Payments to Harbourfront Corporation for operating expenditures	--	2,000,000	
16c	Payments to Harbourfront Corporation for operating and capital expenditures	--	2,150,000	
	Total -- Vote 16	--	4,150,000	**3,648,932**
20	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	28,641,000	28,641,000	**14,363,000**
	Total Program - Budgetary	33,871,000	40,677,000	**25,897,932**
	Non-Budgetary			
L17c	Loans to Harbourfront Corporation	--	3,700,000	**3,700,000**
	Total Non-Budgetary	--	3,700,000	**3,700,000**

Section I
Program Overview

A. Plans for 1992–93

1. Highlights

In 1992–93, the Old Port of Montréal Corporation Inc., being the only corporation receiving payments under this Program, will be completing specified works in time for the 350th anniversary, in 1992, of the founding of the City of Montreal.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1992–93	Forecast 1991–92	Change	For Details See Page
Budgetary				
Old Port of Montréal Corporation Inc.	**20,691**	45,421	(24,730)	4–11
Non-budgetary				
Harbourfront Corporation	—	14,000	(14,000)	—
Total Program	**20,691**	59,421	(38,730)	

Explanation of Change: The financial requirements for 1992–93 are $38.7 million or 65.2% less than the 1991–92 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Old Port of Montréal Corporation Inc.:	
– decrease mainly due to the completion of the development of the site except for the pier in the Central Sector.	(24.7)
• Harbourfront Corporation:	
– further loans will be provided only after the revised Corporate Plan of the Harbourfront Corporation has been approved.	(14.0)

Explanation of 1991-92 Forecast: The 1991-92 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1991) is $12.6 million or 26.9% more than the 1991-92 Main Estimates of $46.8 million (see Spending Authorities, page 4-4). This difference is due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
• Old Port of Montréal Corporation Inc.:	
- decrease due to a 3% budget reduction imposed by the government.	(1.4)
• Harbourfront Corporation:	
- loans provided to cover essential capital expenditures, including infrastructure improvements, payments to the City of Toronto for parks, and payments to Harbourfront 90 as an operating subsidy.	14.0

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1990-91, the Crown Corporations Program proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
  - completion of construction of the Canadian Museum of Civilization.
- Old Port of Montréal Corporation Inc.:
  - establishment of a permanent exhibition at the Memorial Clock Tower;
  - execution of works by consultants for development of the East Sector;
  - completion of archaeological digs at Pointe-à-Callière;
  - continuation of restoration works at the Lachine Canal;
  - building of the Lachine Canal railroad bridge;
  - beginning of development works for a park at the Lachine Canal;
  - execution of various works by the design team, the consultants and the project manager for development of the entire territory; and
  - continued operation of the IMAX Theatre and of the popular summer activities program.
- Harbourfront Corporation:
  - completion of a major re-organization and the development of a plan for the disposal of certain crown properties.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	Change
Budgetary			
Canada Museums Construction Corporation Inc.	7,886	5,230	**2,656**
Harbourfront Corporation	3,649	--	**3,649**
Old Port of Montréal Corporation Inc.	14,363	28,641	**(14,278)**
	25,898	33,871	**(7,973)**
Non-budgetary			
Loans to Harbourfront Corporation	3,700	--	**3,700**

Explanation of Change: Actual budgetary financial requirements were approximately $8.0 million or 23.5% less than the Main Estimates. Non-budgetary requirements were $3.7 million more than the Main Estimates. These changes were primarily due to:

	Increase (Decrease) $ Millions
Budgetary	
• Canada Museums Construction Corporation Inc.:	
– accelerated payments for construction cost overruns for the Canadian Museum of Civilization.	2.7
• Harbourfront Corporation:	
– increased requirements to cover the operating deficit of the Corporation and severance payments related to the re-organization of the Corporation.	3.6
• Old Port of Montréal Corporation Inc.:	
– reduced funding level due to delays in starting construction works, which will result in increased funding requirements for subsequent fiscal years.	(14.3)
Non-Budgetary	
• Loans to Harbourfront Corporation:	
– loans to cover the payment of an operating subsidy to the new Harbourfront 90 and to provide for working capital requirements of the re-organized Corporation.	3.7

C. Background

1. Introduction

The Crown Corporations Program will only have one activity in 1992–93, i.e., Old Port of Montréal Corporation Inc. The Corporation was formed on November 26, 1981 under the Canada Business Corporation Act. It is now a wholly owned subsidiary of Canada Lands Company Limited, a Crown Corporation named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act.

2. Mandate

The mandate of the activity under this Program, Old Port of Montréal Corporation Inc., is the responsibility for developing and for promoting the development as well as for administering, managing and maintaining real property of the Crown at the Old Port of Montréal site, which is in the custody of the Minister of Public Works.

3. Program Objective

The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program currently consists of one activity as shown in Figure 3, below.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and the issuance of payments to the Crown corporations. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Realty Services, the Crown Corporations directorate is responsible for ensuring that policy directives, either by the Minister or central agencies, in regard to the issue of payments are adhered to, and that the requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Delays related to the construction of the infrastructure work at the Old Port of Montréal Corporation Inc. site could influence the Program delivery and the resources allocated for 1992–93.

2. Initiatives

The only activity under this program in 1992–93 is the Old Port of Montréal Corporation Inc. In line with the celebration of the 350th anniversary of the foundation of Montréal, the major initiatives for the Corporation will be to complete works on the East and West sectors of the site. Major projects are:

- development of a park in the Eastern sector;
- renovation of historic buildings; and
- upgrading of the existing Imax Theatre to 3D technology.

E. Program Effectiveness

The program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister, and in regard to the policy directives established by the Minister and/or the central agencies. The various payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans which are tabled individually in the House of Commons.

Section II
Analysis by Activity

A. Old Port of Montréal Corporation Inc.

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Vieux-Port de Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Vieux-Port de Montréal site. The operating budget includes salary, administration, site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and communications program.

Resource Summaries

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Operating Expenditures			
Personnel costs	**2,300**	2,236	2,324
Administration costs	**600**	596	667
Communication costs	**600**	483	316
Activity program costs	**2,000**	1,792	1,141
Territory maintenance costs	**2,100**	2,045	2,487
Professional services costs	**200**	248	331
Total operating	**7,800**	7,400	7,266
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	**--**	12	48
King Edward Sector	**1,400**	1,100	65
Bonsecours Sector	**9,820**	25,421	631
General site improvements	**2,966**	2,614	1,896
Development of Lachine Canal Outskirts	**1,678**	12,350	8,276
Other capital expenditures	**227**	290	778
Total capital	**16,091**	41,787	11,694
Total gross expenditures	**23,891**	49,187	18,960
Less: Revenues generated by the Corporation	**3,200**	3,200	3,841
Surplus of Prior Year	**--**	566	756
Total budgetary requirements	**20,691**	45,421	14,363

The operating expenditures make up $7.8 million or 32.6% of the total gross expenditures of this activity and the capital expenditures of $16.1 million or 67.4% of total gross expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1990-91 Financial Performance

(thousands of dollars)	1990-91		
	Actual	Main Estimates	**Change**
Old Port of Montréal Corporation Inc.	14,363	28,641	**(14,278)**

Explanation of Change: The 1990-91 expenditures were $14.3 million or 49.9% less than the Main Estimates. This reduction in funding level is related to delays in infrastructure works at the site.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	**20,691**	59,421	25,898
Total Program expenditures	**20,691**	59,421	25,898

2. Capital Expenditures

Figure 7 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 77.8% of the total 1992-93 Main Estimates for the Program.

Figure 7: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	**Estimates 1992-93**	Forecast 1991-92	Actual 1990-91
Old Port of Montréal Corporation Inc.	**16,091**	41,787	11,694
Harbourfront Corporation	**--**	950	2,456
Total capital expenditures	**16,091**	42,737	14,150

3. Revenue

Figure 8 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. The revenue deriving from the sale of real estate were generated by the Harbourfront Corporation. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings which are from the Old Port of Montréal Corporation Inc.

Figure 8: Revenue by Class

(thousands of dollars)	**Estimates 1992–93**	Forecast 1991–92	Actual 1990–91
Sale of real estate	**—**	124	205
Rentals and Concessions	**35**	100	125
Parking fees	**340**	250	494
Marine fees	**135**	50	45
Total Revenue	**510**	524	869

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program 1992–93 Estimates include those expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 9 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 9: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1992–93	Add Other Costs	Total Program Cost	Less* Revenue	Estimated Net Cost of Program **1992–93**	1991–92
	20,691	—	20,691	510	**20,181**	46,246

*Figure 8 provides details of revenue by class.

Index

A

Accommodation Management

3-6, 3-10, 3-16, 3-17, 3-19 and 3-24.

Architectural and Engineering Services

1,5, 2-8, 2-11, 2-14, 2-15, 2-24 and 2-40.

Asset Management

3-7, 3-11, 3-16, 3-18, 3-20 and 3-25.

C

Capital Projects (Real Property Program)

3-45, 3-46, 3-47 and 3-48.

Corporate and Administrative Services

1-5, 2-8, 2-11, 2-14, 2-28 and 2-31.

Crown Corporations Program

1-5, 4-1 to 4-15.

D

Departmental Overview

1-1 to 1-8.

Departmental Priorities

1-7.

F

Federal Facilities

1-5, 3-9, 3-13, 3-14, 3-15, 3-37, 3-47, 3-48 and 3-49.

H

Harbourfront Corporation

4-6, 4-7 and 4-8.

I

Investment Management

3-7, 3-11, 3-16, 3-18, 3-21 and 3-26.

M

Municipal Grants

3-9, 3-13, 3-15, 3-41 and 3-49.

O

Office Facilities

1-5, 3-8, 3-12, 3-14, 3-15, 3-33 3-45, 3-46 and 3-47.

Old Port of Montréal Corporation Inc.

1-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9 and 4-11.

P

Program Coordination

1-5, 3-8, 3-12, 3-15, 3-30 and 3-49.

Program Management

3-6, 3-10, 3-16, 3-17, 3-19 and 3-23.

R

Real Property Program

1-5, 3-1 to 3-51.

Realty Services

1-5, 2-7, 2-11, 2-14, 2-15, 2-20, 2-39 and 2-40.

Roles and Responsibilities of the Department

1-2.

S

Services Program

1-5, 2-1 to 2-40.

Spending Authorities

2-3, 2-4, 3-3, 3-4, 4-3 and 4-4.

Travaux publics Canada

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1992

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1993-III-60
ISBN 0-660-57030-0

Imprimé sur du papier recyclé

Printed on recycled paper

Budget des dépenses 1992-1993

Partie III

Travaux publics Canada

Préface

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par les détails sur les autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Table des matières

Aperçu du Ministère	**1–1**
Programme des services	**2–1**
Programme des biens immobiliers	**3–1**
Programme des sociétés d'État	**4–1**
Index	**5–1**

Rôles et responsabilités de Travaux publics Canada (TPC)

Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et de biens immobiliers. De plus, le Ministère offre, aux prix du marché, des conseils et des services d'un personnel compétent dans les domaines de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics s'efforce de participer à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de préciser ses responsabilités, le Ministère s'est donné deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. Dans le premier cas, le Ministère est responsable de l'administration, de l'exploitation et de la gestion des locaux à bureaux de l'administration fédérale et d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, de barrages, d'une écluse, ainsi que de la Cité parlementaire. Dans le second cas, le Ministère doit fournir aux organisations fédérales, aux prix du marché, les services suivants : services d'architecture et de génie (y compris la conception, la construction et la gestion de projet pour les installations fédérales, le dragage et les services de la flotte) ; services immobiliers (y compris l'évaluation et l'arpentage des biens immobiliers, l'analyse de marché et d'investissement ainsi que les services d'achat et d'aliénation, baux et locations commerciales et paiement de subventions en remplacement d'impôts fonciers) ; et services de gestion immobilière (comprenant l'exploitation, l'entretien et la gestion des immeubles et des terrains).

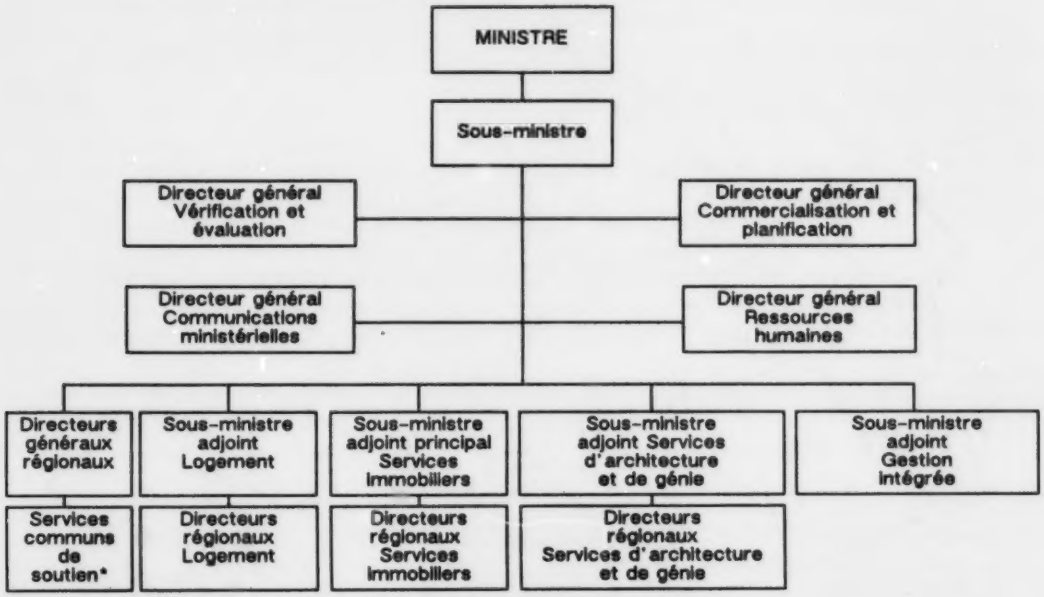
Le Ministère doit s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et optimiser les ressources qui lui sont confiées tout en répondant aux besoins de l'ensemble du gouvernement. Le Conseil du Trésor émet des directives et des lignes directrices générales et approuve les dérogations à celles-ci. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, créé par le Conseil du Trésor, donne une orientation en matière de gestion des biens immobiliers gouvernementaux. Les ministères et les organismes doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis dans les limites autorisées. Le Ministère informe le Conseil du Trésor au sujet de ses directives et les clients sur la façon d'utiliser efficacement ses services.

Le Ministère est aussi responsable de la réalisation d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les travaux publics, la Loi sur les fonds renouvelables, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur la route transcanadienne et la Loi sur la protection civile.

Organisation et programmes du Ministère

Organisation : Selon l'organigramme du Ministère, huit cadres supérieurs à l'administration centrale relèvent du Sous-ministre, ainsi que les Directeurs généraux régionaux. Formant un comité de direction, l'équipe de cadres supérieurs établit les priorités d'ensemble, approuve les politiques et les programmes du Ministère, fixe les objectifs ministériels, détermine et affecte les ressources financières et humaines, et assure le contrôle de mesures à l'appui des décisions. L'organigramme du Ministère, qui figure au tableau 1, fait état des rapports de subordination des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux des secteurs d'exécution.

Tableau 1 : Organigramme de Travaux publics Canada



*Les ressources pour ces entités font partie du Programme des services et comprennent la Gestion intégrée, les Ressources humaines, les Communications et autres fonctions administratives et connexes dans les régions. Les Directeurs généraux régionaux sont responsables, du point de vue de l'organisation, des activités régionales, mais les éléments régionaux de la Gestion intégrée, des Ressources humaines et des Communications reçoivent des instructions fonctionnelles de leurs supérieurs respectifs à l'administration centrale.

Les activités du Ministère s'exercent par l'entremise d'un bureau chef à Ottawa et de cinq bureaux régionaux, situés à Halifax, Montréal, Hull, Toronto et Edmonton. En 1991–1992, les régions du Pacifique et de l'Ouest ont été combinées afin de former la région de Pacifique–Ouest. Le bureau régional sera situé à Edmonton et la Province de la Colombie–Britannique ainsi que le Territoire du Yukon formeront un district avec des bureaux à Vancouver et à Whitehorse. Il existe en outre des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault–Sainte–Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Régina, Saskatoon, Edmonton, Calgary et Yellowknife. Voir la carte des régions au tableau 2.

Tableau 2 : Régions de Travaux publics Canada

Légende :

1 – Région de l'Atlantique
2 – Région du Québec
3 – Région de la Capitale nationale
4 – Région de l'Ontario
5 – Région du Pacifique–Ouest

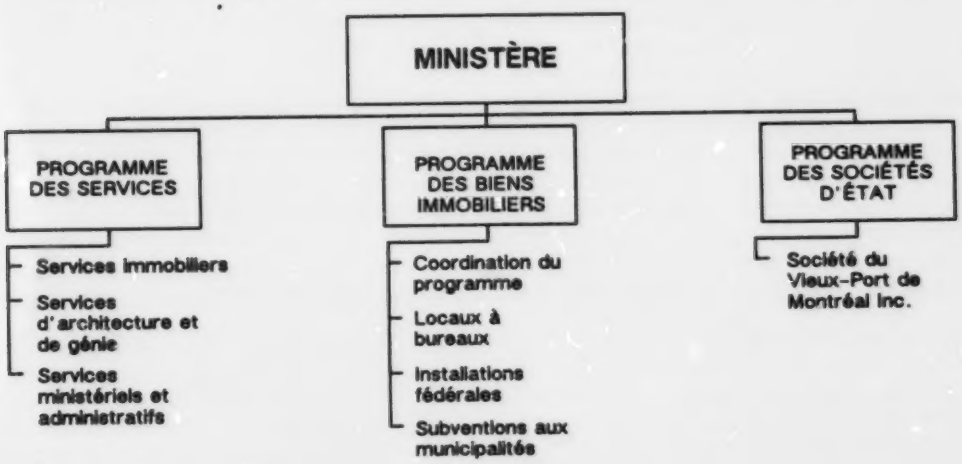
Structure des programmes : La structure des programmes et des activités de Travaux publics permet de préciser les responsabilités liées aux programmes et de promouvoir l'établissement de relations d'affaires entre les éléments des programmes et avec les clients à l'extérieur du Ministère. D'après cette structure, les activités de TPC sont regroupées en trois programmes, soit :

Programme des services : Le Programme permet de fournir une large gamme de services professionnels et techniques dans les domaines de l'immobilier et de la gestion immobilière, ainsi que des services d'architecture et de génie nécessaires aux autres ministères fédéraux et à la réalisation du Programme des biens immobiliers. Ces services sont facturés aux prix du marché et les exigences sont spécifiées dans des conventions particulières de services. La majorité du personnel (97 %) de Travaux publics est affectée au Programme des services et comprend les employés nécessaires au soutien administratif et intégré du Ministère.

Programme des biens immobiliers : Le Programme permet d'assurer les services de garde et de gestion d'un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents permettant de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale à cet égard. Un faible pourcentage des effectifs (3 %) de Travaux publics est affecté directement au Programme des biens immobiliers. Toutefois, les besoins en matière de services du Programme sont en grande partie satisfaits grâce à des ententes conclues avec le Programme des services.

Programme des sociétés d'État : Ce Programme permet d'émettre des paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour le développement et la mise en valeur de ses terrains. Aucun employé de Travaux publics n'est particulièrement affecté à cette activité.

Tableau 3 : Structure des programmes et activités



Structure de financement : Un certain nombre de crédits correspondent aux programmes et aux activités et sont attribués comme suit :

- Le Programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement est financé par un crédit duquel des paiements seront faits au fonds renouvelable. Aucun crédit n'est prévu au Programme des services pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.

- Le Programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses d'immobilisations pour l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subvention à l'égard de bassins de radoub).

- Le Programme des sociétés d'État est financé par un crédit distinct de paiement, lequel couvre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Priorités du Ministère

Les priorités du Ministère pour l'exercice 1992-1993 sont les suivantes :

Services à la clientèle : Le Ministère place au premier rang de ses priorités la prestation de services à ses clients et à ses locataires. On mettra davantage l'accent sur la commercialisation des services de Travaux publics afin de mieux connaître les besoins des clients et des locataires et d'y mieux répondre. L'utilisation du Programme des services sera en grande partie facultatif pour les ministères fédéraux, et le Programme des biens immobiliers négociera avec les locataires afin d'améliorer les services fournis et d'augmenter le contrôle qu'ont les locataires sur leurs locaux (voir pages 2-6, 2-18, 3-6, 3-22 et 3-23).

Gestion stratégique : Le Ministère entend se donner une structure opérationnelle homogène et planifiée qui permet une orientation claire et qui offre la souplesse nécessaire pour fonctionner efficacement, satisfaire les clients et résoudre les problèmes d'une façon ingénieuse. La mise en oeuvre du Plan ministériel récemment terminé sera une priorité pour 1992-1993. Le Plan établit un certain nombre de mesures et de responsabilités particulières ainsi qu'un processus permettant de les appliquer. Le Plan s'appuie sur les quatre orientations stratégiques suivantes : miser sur les points forts de nos employés; être attentifs aux besoins de nos clients; améliorer notre efficience et nos pratiques; et, enfin, savoir nous adapter au changement (voir page 2-19).

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère gèrera le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible à l'aide financière requise du gouvernement fédéral. On évaluera les recettes provenant de services particuliers en regard du coût total de leur prestation, et les mesures appropriées seront prises pour corriger tout déséquilibre budgétaire. Par un programme de commercialisation dynamique, TPC cherchera de nouveaux clients pour des marchés de service. Les frais généraux seront maintenus le plus bas possible conformément à de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte de ce qu'il en coûte d'être un ministère du gouvernement et de l'obligation de maintenir certaines activités conformes à des objectifs gouvernementaux plus larges (voir pages 2-6 et 2-20).

Stratégies d'investissement en matière de biens immobiliers : Le Ministère travaillera de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor en vue de définir une base financière plus durable en ce qui concerne le Programme des biens immobiliers. En outre, le Ministère travaillera avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et avec les locataires afin de définir clairement les responsabilités en matière de logement. On précisera les stratégies à utiliser en matière de biens immobiliers afin de mettre l'accent davantage sur la satisfaction des besoins des locataires, d'améliorer la disponibilité des immeubles, de protéger leur valeur, et de profiter des occasions d'investissement (voir pages 3-6, 3-7, 3-11, 3-12, 3-13, 3-19 à 3-24 et 3-31).

Ressources humaines : TPC accorde beaucoup d'importance au perfectionnement et au soutien de ses employés afin qu'ils aient la compétence, l'assurance et la motivation nécessaires pour remplir efficacement leurs fonctions dans un contexte de prestation de services. Le Ministère cherchera particulièrement à responsabiliser ses employés, à leur fournir des occasions de formation et de perfectionnement, à les aider à établir un équilibre entre leurs responsabilités familiales et professionnelles, à assurer et à mettre en oeuvre les mesures nécessaires en matière d'emploi et à trouver des façons significatives de récompenser les employés et de leur accorder la reconnaissance qu'ils méritent (voir pages 2-6 et 2-19).

Adaptation aux changements : C'est une priorité pour le Ministère que de demeurer souple et capable de s'adapter rapidement aux changements. Nous ferons les efforts nécessaires pour que la technologie de l'information corresponde aux priorités du Ministère, pour que soit établi un programme d'échange en ce qui concerne les meilleures pratiques à utiliser au Ministère, pour faire participer davantage les employés au processus de planification du Ministère et pour effectuer des changements structurels, au besoin. En 1991–1992, nos régions du Pacifique et de l'Ouest ont été réunies et de nouveaux rapports hiérarchiques ont été établis pour les directeurs généraux régionaux (voir pages 1–3 et 1–4).

Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,6 milliards de dollars en 1992-1993. Le tableau 4 présente un sommaire du plan de dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Différence $	Différence %	Détails à la page
Programme des services	47 268	47 507	(239)	(0,5)	2-7
Programme des biens immobiliers	1 544 376	1 350 507	193 869	14,4	3-8
Programme des sociétés d'État	20 691	59 421	(38 730)	(65,2)	4-6
Dépenses nettes	1 612 335	1 457 435	154 900	10,6	

Le tableau 5 indique les dépenses, les recettes et les années-personnes (A-P) dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'années-personnes du Ministère par organisation et par programme pour 1992-1993

(en milliers de dollars)

	Services		Biens immobiliers		Sociétés d'État		Total	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Ministre	1 581	25					1 581	25
Sous-ministre	1 757	21					1 757	21
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers	1 255 636	3 882					1 255 636	3 882
Sous-ministre adjoint, Logement			1 780 740	240	20 691	--	1 801 431	240
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	988 590	2 173					988 590	2 173
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée	39 194	273					39 194	273
Directeur général, Ressources humaines	8 671	115					8 671	115
Directeur général, Vérification et évaluation	3 136	30					3 136	30
Directeur général, Communications ministérielles	2 784	26					2 784	26
Directeur général, Commercialisation et planification	1 697	20					1 697	20
Directeurs généraux régionaux	55 782	931					55 782	931
Dépenses brutes	2 358 828	7 496	1 780 740	240	20 691	--	4 160 259	7 736
Moins : recettes/recouvrements	2 311 560	--	236 364	--	--	--	2 547 924	--
Total dépenses nettes	47 268	7 496	1 544 376	240	20 691	--	1 612 335	7 736

Programme des services

Plan de dépenses
1992–1993

Table des matières – Programme des services

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992–1993 2–4
B. Emploi des autorisations en 1990–1991 2–5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992–1993
1. Points saillants 2–6
2. Sommaire des besoins financiers 2–7
B. Rendement récent
1. Points saillants 2–10
2. Examen des résultats financiers 2–11
C. Données de base
1. Introduction 2–14
2. Mandat 2–14
3. Objectif du Programme 2–14
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 2–15
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 2–18
2. Initiatives 2–19
3. État des initiatives annoncées antérieurement 2–20
E. Efficacité du Programme 2–21

Section II
Analyse par activité

A. Services immobiliers 2–23
B. Services d'architecture et de génie 2–28
C. Services ministériels et administratifs 2–32

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 2–36
2. Besoins en personnel 2–37
3. Dépenses en capital 2–40
4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable 2–40
5. Coût estimatif net du Programme 2–42
6. Barème des tarifs du marché – Services 2–43

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
	Programme des services		
1	Fonds renouvelable des Travaux publics – Déficit de fonctionnement	**41 825**	38 778
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	**5 392**	8 678
(L)	Ministre des Travaux publics – Traitement et allocation pour automobile	**51**	51
	Total du Programme	**47 268**	47 507

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1992-1993
	Programme des services	
1	Services – Fonds renouvelable des Travaux publics – Déficit de fonctionnement	**41 825 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993					Budget principal 1991-1992
	Années-personnes autorisées	Budgétaire			Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Moins : Recettes à valoir sur le crédit		
Services immobiliers	3 882	1 252 966	2 670	1 283 548	(27 912)	(25 931)
Services d'architecture et de génie	2 173	984 390	4 200	1 009 912	(21 322)	(21 258)
Services ministériels et administratifs	1 430	104 942	9 660	18 100	96 502	94 696
	7 485	2 342 298	16 530	2 311 560	47 268	47 507
Années-personnes autorisées en 1991-1992	7 535					

B. Emploi des autorisations en 1990–1991 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics – Déficit de fonctionnement	31 400 000	31 400 000	
	Virement du CT, crédit 5	—	23 003 391	
	Total — Crédit 1	31 400 000	54 403 391	**53 217 391**
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	10 025 000	373 001 717	**57 380 547**
	Total — Fonds renouvelable des Travaux publics	41 425 000	427 405 108	**110 597 938**
(L)	Ministre des Travaux publics — Traitement et allocation pour automobile	49 400	49 825	**49 825**
	Total du Programme – Budgétaire	41 474 400	427 454 933	**110 647 763**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

Voici les objectifs du Programme des services pour l'exercice 1992-1993 :

- satisfaire le plus possible le client en prenant les mesures nécessaires pour mieux connaître ses besoins et pour mieux les satisfaire;

- augmenter les efforts déployés en ce qui concerne la commercialisation des services de TPC afin de mieux faire connaître aux clients la gamme des services disponibles et de présenter les services qu'offre TPC comme le premier choix logique pour répondre aux besoins des clients en matière de biens immobiliers;

- réaliser le Programme de la façon la plus efficace possible de manière à réduire au minimum l'aide financière requise du gouvernement fédéral. Les services qui ne s'autofinancent pas complètement seront identifiés et l'on prendra les mesures nécessaires à leur égard, soit en augmentant les recettes ou en modifiant le service ou en l'éliminant tout simplement. Conformément à de bonnes pratiques commerciales, les frais généraux seront maintenus à un niveau minimal et l'on réduira au minimum ce qu'il en coûte pour être un ministère du gouvernement et pour satisfaire aux grands objectifs du gouvernement;

- s'assurer que les employés participant à la réalisation du Programme soient responsables et possèdent la compétence, la confiance et la détermination nécessaires afin de relever les défis que représente la prestation de services aux clients dans le domaine des biens immobiliers; et

- s'assurer que la structure du Programme conserve la souplesse nécessaire pour répondre rapidement et efficacement aux besoins des clients, pour résoudre les problèmes de façon ingénieuse et pour pouvoir s'adapter aux changements et aux occasions pouvant survenir dans un milieu en évolution constante.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993			Prévu 1991-1992			
	Dépenses	Recettes	Excédent des (recettes) dépenses	Dépenses	Recettes	Excédent des (recettes) dépenses	Détails à la page
Services immobiliers	1 255 636	1 283 548	(27 912)	1 368 833	1 395 647	(26 814)	2-23
Services d'architecture et de génie	988 590	1 009 912	(21 322)	942 409	964 474	(22 065)	2-28
Services ministériels et administratifs	114 602	18 100	96 502	116 486	20 100	96 386	2-32
Total du Programme	2 358 828	2 311 560	47 268	2 427 728	2 380 221	47 507	
Années-personnes: Contrôlées par CT			7 485			7 535	
Autres			11			11	
			7 496			7 546	

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Différence
Total du Programme	**47 268**	47 507	(239)

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1992-1993 sont inférieurs de 0,2 million de dollars ou 0,5 % aux dépenses prévues pour 1991-1992. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services immobiliers :	
– baisse dans l'utilisation d'années-personnes et les coûts de la main d'oeuvre reliés en réponse à une baisse dans la charge de travail des clients (2,4 millions de dollars) et hausse des besoins en frais généraux pour le fonctionnement (0,1 million de dollars);	(2,3)
– baisse des recettes provenant des honoraires due à une réduction de la charge de travail des clients; et	0,5
– hausse dans les dépenses en capital pour l'achat de matériel informatique afin de rehausser les capacités de produire des rapports selon les demandes des clients.	0,7

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services d'architecture et de génie :	
– hausse dans les coûts de la main-d'œuvre associée à l'augmentation, d'une année à l'autre, dans les besoins d'années-personnes afin de satisfaire les demandes des clients et hausse dans les coûts reliés de fonctionnement pour les frais généraux;	0,6
– hausse dans les recettes provenant d'honoraires en raison surtout des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et	(0,3)
– hausse dans les dépenses en capital pour l'achat de matériel informatique afin de rehausser la livraison des services aux clients.	0,5
• Services ministériels et administratifs :	
– baisse nette dans le coût des salaires et traitements attribuable à une réduction du niveau des années-personnes;	(5,4)
– hausse des besoins de fonctionnement attribuable principalement à la mise en oeuvre du Plan ministériel;	2,1
– hausse des besoins pour les dépenses en capital reliée à l'installation de réseaux locaux du ministère et à l'expansion du système téléphonique de standard privé; et	1,4
– baisse dans les sommes récupérées du Programme des biens immobiliers.	2,0

Explication des prévisions pour 1991-1992 : Les prévisions pour 1991-1992, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1991, est égale à la somme qui figure dans le Budget principal de 1991-1992 (voir les autorisations de dépenser, page 2-4) à l'exception de variances entre les niveaux de recettes produites et de dépenses encourues, telles que décrits ci-bas :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• baisse de recettes tirées d'honoraires à la suite d'une réduction dans la charge de travail créée par les demandes des clients (5,8 millions de dollars), compensée par une somme récupérée additionnelle du Programme des biens immobiliers (2,0 millions de dollars);	3,8
• hausse des dépenses de fonctionnement reliées aux autres coûts de personnel (1,5 millions de dollars), compensée par une diminution dans les coûts de fonctionnement pour les frais généraux (0,6 million de dollars); et	0,9
• baisse des dépenses en capital reliée au report d'acquisition de matériel informatique et une partie de l'installation et de l'expansion des réseaux locaux du ministère et à l'expansion du système téléphonique de standard privé.	(4,7)

B. Rendement récent

1. Points saillants

Il faut souligner les réalisations suivantes du Programme en 1990–1991 :

- établissement d'une nouvelle politique de facturation qui offre aux clients une vaste gamme de possibilités afin de répondre à leurs besoins particuliers. Le lancement de cette politique s'accompagnait d'un programme de formation destiné à tout le personnel chargé de la facturation et d'un manuel de procédures;

- réalisation d'une vaste consultation interne dans le cadre de l'élaboration du nouveau Plan ministériel. Un changement au menu a été élaboré et l'on a dressé une liste impressionnante d'idées et de propositions qui ont été recueillies dans tous les secteurs du Ministère;

- adoption d'une stratégie de formation ministérielle afin de nous assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires pour faire face aux défis de l'avenir;

- engagement du Ministère à l'égard du processus de réforme de FP 2000, comme en témoignent de nombreuses initiatives indiquées dans le Plan ministériel. Il est particulièrement important de souligner la tendance vers la complète liberté des ministères fédéraux en ce qui concerne l'utilisation des services d'architecture et de génie de Travaux publics Canada;

- mise en application d'un plan d'action par la Direction générale des services d'architecture et de génie en vue de se préparer au recours facultatif aux services d'architecture et de génie par les clients à compter du 1er avril 1992; et

- examen et validation des prix du marché exigés par les directions générales des services afin de s'assurer que les prix exigés par TPC demeurent comparables à ceux du secteur privé.

2. Examen des résultats financiers

Les résultats financiers de 1990–1991 pour le fonds renouvelable du Programme des services sont illustrés au tableau 3 – État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1990–1991 – État des opérations

(en milliers de dollars)	1990–1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	248 666	233 925	14 741
Services d'architecture et de génie	176 443	182 369	(5 926)
Total des recettes (excluant les débours)	425 109	416 294	8 815
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	215 519	205 231	10 288
Services d'architecture et de génie	160 060	153 130	6 930
Dépenses d'amortissement	4 663	2 688	1 975
Total des dépenses (excluant les débours)	380 242	361 049	19 193
Marge de contribution	(44 867)	(55 245)	10 378
Autres dépenses :			
Services ministériels et administratifs (SM&A)	114 711	100 244	14 467
Dépenses d'amortissement	5 406	4 501	905
Moins: Autres sommes récupérées par SM&A	19 590	18 100	1 490
Perte de fonctionnement avant autres dépenses	55 660	31 400	24 260
Redressements aux revenus et dépenses	18 089	--	18 089
Perte nette (profit) de fonctionnement	73 749	31 400	42 349
Années-personnes : Contrôlées par CT	7 567	7 569	(2)
Autres	6	11	(5)
	7 573	7 580	(7)
Dépenses en capital (pour information seulement)	14 072	17 214	(3 142)
Moins : Allocation pour amortissement	10 069	7 189	2 880
Acquisitions nettes d'immobilisations	4 003	10 025	(6 022)
Article législatif (pour information seulement)	50	49	1

Explication de la différence : Les besoins financiers réels démontrés au tableau 3 ont été supérieurs d'environ 42,3 millions de dollars ou 134,9 % au Budget principal. Les ressources humaines utilisées ont représenté 7 573 années-personnes ou 0,1 % de moins de ce qui figurait au Budget principal. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Services immobiliers :	
– hausse nette des dépenses de fonctionnement (voir page 2-25); et	10,3
– hausse des recettes provenant des honoraires (voir page 2-25).	(14,7)
• Services d'architecture et de génie :	
– hausse des dépenses de fonctionnement (voir page 2-30); et	6,9
– baisse des recettes provenant d'honoraires (voir page 2-30).	5,9
• Services ministériels et administratifs :	
– hausse des frais de la main-d'œuvre et des dépenses de fonctionnement (14,5 millions de dollars), compensée par une hausse des sommes récupérées (1,5 millions de dollars) (voir page 2-34).	13,0
• Dépenses d'amortissement :	
– hausse de dépense d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par le Programme.	2,8
• Ajustements aux recettes et dépenses :	
– ajustements pour des dépenses extraordinaires comprenant des dépenses des salaires rétroactives (12,3 millions de dollars) et de comptes débiteurs non percevables (5,8 millions de dollars).	18,1
• Années-personnes :	
– sous-utilisation de 2 années-personnes (A-P) dans la livraison des services aux clients (années-personnes contrôlées par le CT).	

Tableau 4 : Résultats financiers de 1990–1991 – État de l'autorisation employée

(en milliers de dollars)	1990–1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Perte nette (profit net) de fonctionnement	73 749	31 400	**42 349**
Moins : Amortissement	(10 069)	(7 189)	**(2 880)**
Fonds utilisés pour l'exploitation	63 680	24 211	**39 469**
Recouvrement du FRTP – Perte de fonctionnement (Crédit 1)	(53 217)	(31 400)	**(21 817)**
Acquisitions en capital	14 072	17 214	**(3 142)**
Variation du fonds de roulement	15 335	—	**15 335**
Autres éléments	17 510	—	**17 510**
Autorisation employée	57 380	10 025	**47 355**

L'État des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1990–1991 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaire rétroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor et fournit un vaste choix de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Il dessert une quantité de clients, dont :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes I et II de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;

- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics Canada;

- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics Canada; et

- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics Canada, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministre la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les ponts et la Loi sur les fonds renouvelables. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

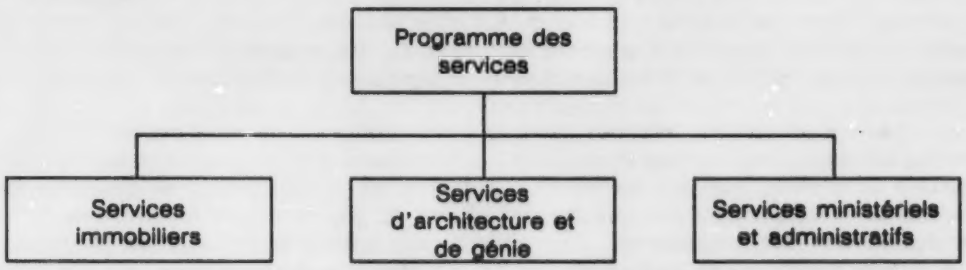
3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif "d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère".

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

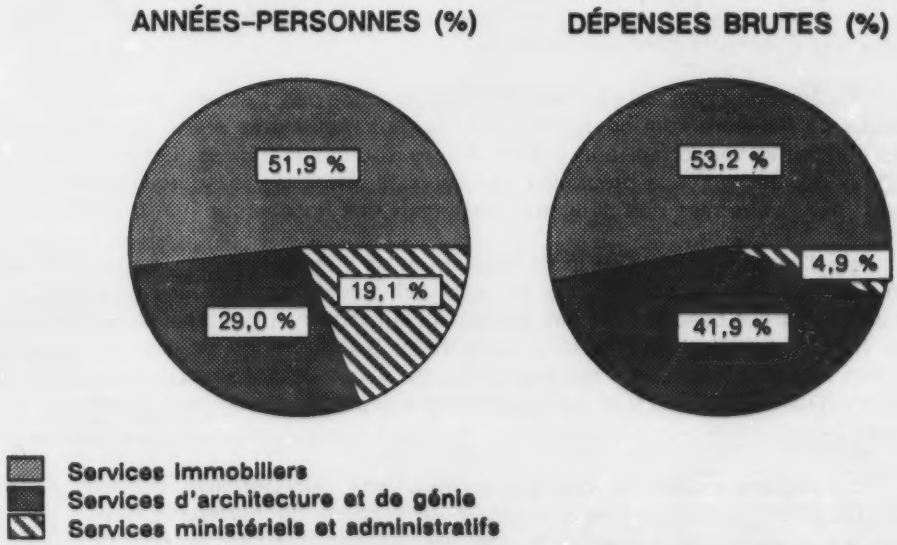
Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'illustre le tableau 5.

Tableau 5 : Structure de programme et les activités



Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 51,9 % des années-personnes du Programme des services et 53,2 % des dépenses brutes du Programme sont allouées aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 29,0 % des années-personnes du Programme des services et 41,9 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 19,1 % des années-personnes et 4,9 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1992-1993



Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite à la page suivante.

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint principal des Services immobiliers est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins des clients. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Services immobiliers.

Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les Services d'architecture et de génie sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée est responsable de l'élaboration de politiques, de plans et de systèmes, et de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs de la politique et de la planification ministérielles, des finances, de l'informatique, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, des pratiques de gestion, des rapports des sociétés d'État, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

Le directeur général des Ressources humaines doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Le Directeur général, Commercialisation et de la planification est chargé de canaliser les efforts de commercialisation du Ministère et est responsable des aspects stratégiques et généraux de la commercialisation, de la planification et de la politique. Il existe des sous-sections chargées de la commercialisation et de la planification dans toutes les régions et à l'administration centrale. Les sous-sections régionales relèvent de leurs directeurs généraux régionaux et maintiennent une relation fonctionnelle avec le directeur général de la Commercialisation et de la planification.

Les directeurs généraux régionaux rendent compte au sous-ministre et sont les gestionnaires supérieurs dans les régions, représentant le Ministre et le sous-ministre. Ils prennent un rôle clé en ce qui a trait aux questions affectant les régions et en ce qui a trait aux résolutions de questions ayant des implications au niveau ministériel. Ils sont aussi responsables de la prestation de services de soutien communs pour toutes les directions générales de TPC et le personnel dans les régions.

Le tableau 7 présente, par activité, les dépenses, les recettes et les années-personnes dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1992-1993

(en milliers de dollars)	Services immobiliers		Services d'architecture et de génie		Services ministériels et administratifs		Total	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Ministre					1 581	25	1 581	25
Sous-ministre					1 757	21	1 757	21
Sous-ministre adjoint principal, Services immobiliers	1 255 636	3 882					1 255 636	3 882
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie			988 590	2 173			988 590	2 173
Sous-ministre adjoint, Gestion intégrée					39 194	273	39 194	273
Directeur général, Ressources humaines					8 671	115	8 671	115
Directeur général, Vérification et évaluation					3 136	30	3 136	30
Directeur général, Communications ministérielles					2 784	26	2 784	26
Directeur général, Commercialisation et planification					1 697	20	1 697	20
Directeurs généraux régionaux					55 782	931	55 782	931
Dépenses brutes	1 255 636	3 882	988 590	2 173	114 602	1 441	2 358 828	7 496
Moins : recettes	1 283 548		1 009 912		18 100		2 311 560	
Total net du Programme	(27 912)	3 882	(21 322)	2 173	96 502	1 441	47 268	7 496

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme. L'utilisation de ces services est en grande partie facultative.

Les facteurs suivants influeront considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1992-1993.

Financement du Programme : Depuis le 1er avril 1989, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 26, page 2-43. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes :

Crédit 1 - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

Crédit L (législatif) - Le fonds renouvelable des Travaux publics a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le Ministère (présentement à 450 million de dollars).

Crédit L (législatif) - Ministre des Travaux publics couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

Relations avec les clients : En vertu de la politique du Conseil du Trésor concernant les services communs, les ministères clients et les organismes, ainsi que le Programme des biens immobiliers du Ministère doivent décider quels services doivent être fournis par le Programme des services du Ministère et ils doivent déterminer où et quand ces services doivent être fournis. Les gestionnaires du Programme des services sont chargés de déterminer de quelle façon les services requis doivent être fournis et d'en gérer les processus de prestation afin de satisfaire aux exigences des clients, dans les limites des politiques et des lignes directrices du gouvernement.

Recours facultatif aux services : À compter du 1er avril 1992, les ministères et organismes seront libres de recourir ou non à la majorité des services offerts dans le cadre du Programme des services de Travaux publics. Ils auront le choix d'acheter des services de Travaux publics ou d'entrepreneurs du secteur privé. À partir de cette date, le Programme des services sera sur le même pied qu'une entreprise, et il deviendra encore plus important que les opérations continuent d'être efficientes et que la satisfaction des clients demeure élevée. Il sera également important pour la réussite de cette initiative que les clients n'augmentent pas leurs ressources spécialisées dans le domaine des services en matière de biens immobiliers et que le Secrétariat du Conseil du Trésor évite soigneusement le danger de créer du double emploi et de la concurrence en matière de services au sein du gouvernement.

Restrictions au sein du gouvernement fédéral : Les répercussions des programmes de restrictions du gouvernement fédéral continueront de se faire sentir dans le Programme des services. La demande demeure réduite en ce qui concerne les nouveaux projets de construction. Il s'ensuit une diminution de la demande concernant les services d'architecture et de génie. Toutefois, l'augmentation des activités d'entretien et de réparation des immeubles existants ainsi qu'une plus grande activité de location dans le Programme des biens immobiliers entraînera une demande accrue de services immobiliers.

Processus des réformes de Fonction publique (FP) 2000 : L'engagement du gouvernement fédéral visant à réformer la fonction publique continuera d'avoir des répercussions sur l'approche du Ministère vis-à-vis de son mandat. Un certain nombre d'initiatives de FP 2000 ont déjà été intégrées au Plan ministériel achevé récemment, particulièrement le concept de responsabilisation des employés et des organismes, et l'importance accrue accordée au service au public. D'autres initiatives dont la mise en oeuvre est prévue au cours de l'année, particulièrement en ce qui concerne la nouvelle classification, auront des répercussions sur le Ministère.

Relations avec la Société canadienne des postes (SCP) : TPC prévoit continuer de fournir à SCP des services techniques, de gestion d'immeubles et en matière de biens immobiliers, conformément aux conditions d'une entente conclue entre TPC et la SCP.

2. Initiatives

L'initiative la plus importante concernant le Programme des services consistera à regrouper les approches et les mesures exposées dans le Plan ministériel. En voici quelques-unes qui sont particulièrement dignes de mention :

Amélioration des stratégies d'exploitation : Le Ministère examinera ses secteurs d'exécution de services afin de s'assurer de leur rentabilité; dans le cas de produits rentables, on mettra davantage d'accent sur le service à la clientèle; d'autres produits seront orientés vers la rentabilité, seront délégués aux clients, modifiés, feront l'objet d'une nouvelle affectation ou seront subventionnés; de nouveaux produits seront mis au point lorsque le client en fera la demande et que l'on pourra en démontrer la rentabilité.

Gestion des frais généraux : Le Ministère négociera les niveaux de service et les frais généraux associés entre les services ministériels et administratifs et les gammes de produits afin de mieux connaître ces coûts, de diminuer le chevauchement et d'augmenter la productivité.

Élaboration d'un programme de commercialisation : Le Ministère établira un programme de commercialisation ministériel afin de regrouper ses ressources en matière de commercialisation en vue de mieux servir ses clients. Le besoin de ce regroupement est devenu plus pressant du fait de la liberté plus grande accordée aux ministères et organismes gouvernementaux de choisir leur agent de service.

Responsabilisation : Le Ministère responsabilisera ses gestionnaires et ses employés afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et de ses locataires et de mieux satisfaire aux objectifs et aux priorités du gouvernement. La responsabilisation permettra non seulement de déléguer des pouvoirs, mais fournira également le soutien, l'encouragement et les moyens nécessaires pour exercer les pouvoirs délégués.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Recours facultatif aux services : Le Programme des services est prêt à faire face aux défis du recours facultatif aux services grâce à ses systèmes améliorés, à sa plus grande efficience et à sa nouvelle façon d'envisager les services à la clientèle. Les stratégies exposées dans le Plan ministériel permettront au Programme de faire face à ce défi.

Stratégies d'affaires : Les directions générales des Services immobiliers et des Services d'architecture et de génie ont mis au point des stratégies d'affaires dynamiques afin d'améliorer leurs services à la clientèle et d'augmenter leurs volumes d'affaires. Par exemple, le Programme offre maintenant des services de l'environnement aux clients du gouvernement partout au Canada.

Plans de formation des ressources humaines : On a mis en place des plans de formation efficaces afin de s'assurer que les employés possèdent les compétences et l'assurance nécessaires et qu'ils sont suffisamment engagés pour faire face aux défis que représente la prestation de services modernes dans le domaine des biens immobiliers.

E. Efficacité du Programme

En 1991-1992, les deux plus importantes études d'évaluation du Programme ont été les suivantes :

Rendement des entrepreneurs généraux : Suite aux recommandations de cette étude, TPC est à mettre en oeuvre un système automatisé d'évaluation du rendement des entrepreneurs. Ce système sera mis en oeuvre conjointement avec l'Association canadienne de la construction afin que l'étude soit mieux acceptée dans l'industrie. Le système assurera un meilleur rendement de la part des entrepreneurs des projets de construction du gouvernement et il en résultera des économies pour celui-ci.

Services techniques : Le Ministère a comparé l'organisation et les pratiques des services de l'immobilier en ce qui a trait à la vente et à la prestation de services techniques à d'autres organismes gouvernementaux et non gouvernementaux engagés dans le même type d'activité. L'étude a permis de noter d'importantes différences dans la structure des organisations, le style de gestion et les stratégies de commercialisation. Le Ministère est à examiner les conclusions énumérées ci-après en vue de déterminer quels changements devraient être mis en oeuvre étant donné le rôle de service unique du Ministère, les initiatives de FP 2000 et la nouvelle stratégie de commercialisation en voie d'élaboration.

Organisation : Au niveau des régions et des districts, la structure organisationnelle et les pratiques de TPC sont semblables à celles d'autres organisations qui ont suffisamment d'envergure pour avoir des opérations régionales. Au niveau d'administration centrale, toutefois, les organisations externes n'ont pas de groupes distincts chargés d'établir la politique et les normes et de les promulguer. Ces organisations sont davantage axées sur les ventes et ont des groupes avec des responsabilités précises et l'obligation de rendre compte dans les domaines de la commercialisation et de la vente.

Ventes : Toutes les organisations assujetties à la concurrence utilisent des relationnistes-conseils pour vendre l'éventail de leurs services. Plus précisément, les différents services, tels les services d'architecture et de génie, ne sont pas commercialisés par des unités distinctes de la même organisation. En général, les services techniques sont présentés comme un secteur d'exécution distinct de la gestion des biens immobiliers.

Assurance de la qualité : Les entreprises de l'extérieur ayant une approche traditionnelle ont des groupes d'assurance de la qualité qui font des inspections axées sur le comportement des employés tandis que les organisations qui ont adopté un style de gestion à la japonaise mesurent la réaction des clients aux services qui leur sont offerts. Ces dernières n'ont pas de groupes d'assurance de la qualité distincts parce que la qualité est la responsabilité de chacun et que ce sont les groupes des ventes et de la commercialisation qui déterminent la satisfaction des clients.

Prévision de la demande : Aucune des organisations externes ne tente de prévoir la demande en services techniques. Les besoins en ressources sont estimés quand de nouveaux immeubles s'ajoutent au portefeuille et, par conséquent, sont rajustés de manière rudimentaire en égard à l'inflation et aux changements apportés à l'inventaire.

Dotation : En général, les organisations gouvernementales externes ont une préférence marquée pour l'impartition tandis que les organismes du secteur privé utilisent leurs propres employés, sauf pour le travail très spécialisé.

Communication avec les clients : Exception faite de l'envoi des facteurs, la plupart des organisations externes n'ont pas d'activités poussées de communication avec les clients, sauf pour les entreprises qui utilisent les techniques de gestion à la japonaise. Ces entreprises gardent le contact au moyen d'importants sondages menés auprès des clients ou de visites régulières des clients rendus par le personnel de direction.

Section II
Analyse par activité

A. Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers nécessaires aux organismes fédéraux, en fonction des besoins du client.

Description

Cette activité offre une vaste gamme de services : acquisition, prise et cession à bail, aménagement, arpentage, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers.

Ces services sont offerts dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
  - acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
  - aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
  - levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
  - services de prise et de cession à bail;
  - études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études et analyses visant les investissements et les finances; et
  - calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

- **Services de gestion immobilière** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes rentables de fonctionnement;
  - services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
  - services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
  - la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.

- **Services d'entretien des installations** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
  - prestation de services publics;
  - services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
  - prestation de services techniques et spécialisés; et
  - gestion des centrales de chauffage.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 51,9 % des années-personnes du Programme et 53,2 % des dépenses brutes requises pour 1992-1993 (voir la page 2-15).

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Recettes en honoraires*	(242 535)	--	(243 044)	--	(248 666)	--
Dépenses de fonctionnement*	211 953	3 882	214 230	3 931	215 519	3 893
Dépenses d'amortissement	2 171	--	2 268	--	1 937	--
Marge de contribution	(28 411)	3 882	(26 546)	3 931	(31 210)	3 893
Acquisitions en capital	2 670	--	2 000	--	2 400	--

*À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1992-1993, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 187,7 millions de dollars ou 88,5 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 212,0 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 9 : Résultats financiers de 1990-1991 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Recettes en honoraires	(248 666)	(233 925)	**(14 741)**
Dépenses de fonctionnement	215 519	205 231	**10 288**
Dépenses d'amortissement	1 937	1 589	**348**
Marge de contribution	(31 210)	(27 105)	**(4 105)**
Années-personnes : Contrôlées par CT	3 893	3 842	**51**
Autres	--	--	--
	3 893	3 842	**51**

Explication de la différence : En 1990-1991, l'écart correspond à 4,1 millions de dollars de contribution de plus que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Recettes en honoraires :	
- hausse des recettes résultant d'une augmentation de la charge de travail créé par les demandes des clients.	(14,7)
• Dépenses de fonctionnement :	
- hausse des frais de la main-d'oeuvre pour couvrir les changements dans les conventions signées et hausse des coûts afin de défrayer l'utilisation additionnelle d'années-personnes en réponse aux besoins résultant de la charge de travail des clients;	9,7
- hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des besoins additionnels pour des programmes nationaux de formation, pour la mise en œuvre et améliorations de systèmes informatiques nationaux de traitement de données (4,5 millions de dollars), compensée par une réduction des frais d'occupation (3,9 millions de dollars) suite à une renégociation des instruments d'occupation et une meilleure utilisation de l'espace; et	0,6
- hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité.	0,3

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988–1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 10), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des années-personnes (tableau 11), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par chaque année-personne utilisée. De cette façon, les Services immobiliers sont en mesure de maximiser leurs recettes sous forme d'honoraires grâce aux années-personnes qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Tableau 10 : Marge sectorielle

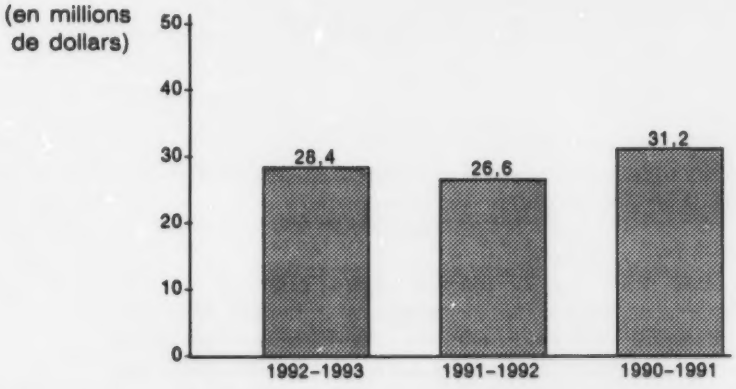


Tableau 11 : Indice de rentabilité des années-personnes

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992–1993**	Prévu 1991–1992	Réel 1990–1991
Recettes en honoraires	**242 535**	243 044	248 666
Années-personnes	**3 882**	3 931	3 893
Niveau de l'indicateur	**62**	62	64

Tableau 12 : Indice de productivité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Recettes en honoraires	**242 535**	243 044	248 666
Dépenses de fonctionnement	**214 124**	216 498	217 456
Niveau de l'indicateur	**1,13**	1,12	1,14

B. Services d'architecture et de génie

Objectif

Fournir à l'administration fédérale, aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers, qui répondent aux besoins du client.

Description

Les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés et de services pour le dragage et la flotte requis par les autres ministères du gouvernement et le Programme des Biens immobiliers des Travaux publics créent une demande permanente de services professionnels et techniques. Ceux-ci comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes et des activités connexes; le dragage et les services de la flotte, à l'appui du dragage des voies navigables, du dégagement des chenaux et de la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en oeuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception, à la gestion des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.

- **Ouvrages maritimes** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

  - planification, conception et gestion de projets visant des ouvrages maritimes; et

  - dragage, surveillance des voies navigables et dégagement des chenaux.

- **Voirie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.

- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie, aux services de l'environnement, à la qualité de l'air et à l'accessibilité.

- **Services techniques du ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAIN) :** Il s'agit de services professionnels et techniques fournis par des unités spécialisées; ceux-ci ont trait particulièrement à la direction nationale et au soutien de la mise en application du Programme d'immobilisations, ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien des biens sur les réserves ou du MAIN, au Programme de protection contre l'incendie ou de prévention des incendies et aux responsabilités de transfert d'expertise et de prestation de services aux organisations des Premières Nations.

- **Services de transport aérien :** Ils comprennent :

  - les services d'entretien des installations aéroportuaires requis pour la planification, la conception et la gestion des projets relatifs aux aérogares, aux tours de contrôle de la circulation aérienne, aux autres bâtiments spécialisés, aux routes et aux terrains de stationnement; et

  - les services d'entretien des installations requis pour les pistes, les voies de circulation, les aires de stationnement, les aides à la navigation et les installations de drainage.

- **Secteur des activités d'Environnement Canada :** Ce service comprend les activités nécessaires à l'information adéquate des clients, par exemple la gestion des biens, les services professionnels et techniques, la gestion du Programme d'immobilisations, les conseils fonctionnels et la formation dispensés au personnel des régions du client. Il comprend aussi l'élaboration de normes techniques ainsi que la réalisation du Programme annuel d'aménagement d'installations permanentes du client.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 29,0 % des années-personnes du Programme et 41,9 % des dépenses brutes pour 1992-1993 (voir la page 2-15).

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Recettes en honoraires*	(181 046)	—	(180 791)	—	(176 443)	—
Dépenses de fonctionnement*	155 524	2 173	154 997	2 143	160 060	2 152
Dépenses d'amortissement	1 333	—	1 602	—	2 726	—
Marge de contribution	(24 189)	2 173	(24 192)	2 143	(13 657)	2 152
Acquisitions en capital	4 200	—	3 729	—	6 000	—

*À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

En 1992-1993, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 139,5 millions de dollars ou 89,7 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 155,5 millions de dollars.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 14 : Résultats financiers de 1990-1991 – État des opérations

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Recettes en honoraires	(176 443)	(182 369)	5 926
Dépenses de fonctionnement	160 060	153 130	6 930
Dépenses d'amortissement	2 726	1 099	1 627
Marge de contribution	(13 657)	(28 140)	14 483
Années-personnes : Contrôlées par CT	2 152	2 300	(148)
Autres	--	--	--
	2 152	2 300	(148)

Explication de la différence : En 1990-1991, l'écart correspond à 14,5 millions de dollars de contribution de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Recettes en honoraires :	
– baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (11,4 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (5,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte.	5,9
• Dépenses de fonctionnement :	
– hausse des frais de la main-d'œuvre pour couvrir les changements dans les conventions signées;	0,6
– hausse des dépenses de fonctionnement en raison de dépenses extraordinaires encourues suite à des réclamations pour dommages et contrats (1,7 millions de dollars) et en raison de frais remboursables par les clients pour les services de dragage et de la flotte (4,6 millions de dollars); et	6,3
– hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité.	1,6

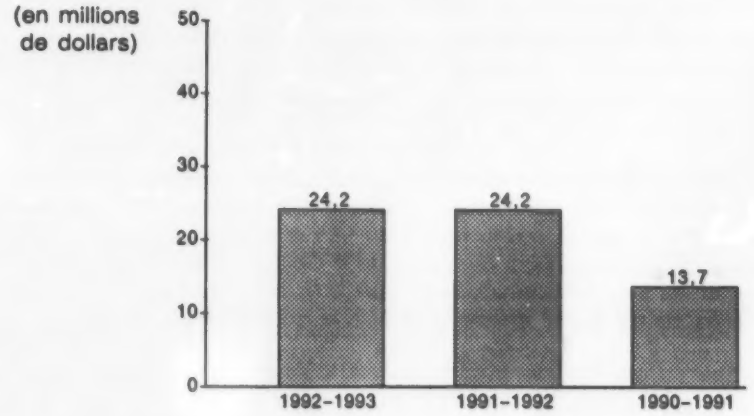
Données sur le rendement et justification des ressources

Les Services d'architecture et de génie (SAG) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

En 1988-1989, le Ministère a appliqué le principe d'imputation des prix du marché aux Services d'architecture et de génie de sorte que ces services sont maintenant offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la marge sectorielle.

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses que les SAG fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 15 démontre la capacité des SAG à produire des fonds tirés de l'exploitation.

Tableau 15 : Marge sectorielle



C. Services ministériels et administratifs

Objectif

Orienter la politique, fournir des services de gestion ministérielle et des services administratifs généraux et donner des conseils pour appuyer toutes les activités du Ministère.

Description

Cette activité permet de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, de protection et de sécurité, de personnel, de communications ministérielles, d'évaluation des programmes et de vérification à tous les programmes du Ministère. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

Direction exécutive : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaire à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux voient à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions par l'établissement d'objectifs régionaux aspirant à leur réalisation.

Gestion ministérielle et services administratifs généraux : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels en ce qui concerne la politique et la planification ministérielles, les finances, l'informatique, l'administration générale, la protection et la sécurité, les pratiques de gestion, les rapports des sociétés d'Etats, l'administration des marchés et le règlement des différends contractuels. Le sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux doivent rendre compte fonctionnellement au sous-ministre adjoint de la Gestion intégrée en ce qui concerne le contrôle du progrès régional dans l'atteinte des objectifs du Ministère et des régions, et en ce qui concerne l'assurance, par les directeurs régionaux de la Gestion intégrée, que les services de gestion ministérielle et les services administratifs soient fournis d'une façon satisfaisante aux autres programmes en ce qui a trait aux niveaux et à la qualité des services.

Ressources humaines : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les appréciations du rendement, les programmes de formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables fonctionnellement vis-à-vis du sous-ministre adjoint des Ressources humaines, de la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, et ce par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Vérification et évaluation : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du vérificateur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

Communications ministérielles : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère en ce qui concerne la rédaction, les discours et les communiqués, les publications ministérielles, la gestion des relations avec les médias, l'établissement et la gestion des communications avec les clients et les employés, et une variété d'activités de gestion et de soutien des relations publiques. Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de l'exécution des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 19,1 % des années-personnes du Programme et 4,9 % des dépenses brutes requises pour 1992-1993 (voir la page 2-15).

Tableau 18 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Direction exécutive	6 425	78	6 573	83	6 088	57
Gestion et administration ministérielles	72 480	986	73 867	999	82 104	1 091
Ressources humaines	18 996	307	20 614	323	20 239	324
Vérification et évaluation	3 086	30	3 876	34	3 169	32
Communications ministérielles	3 904	40	3 247	33	3 111	24
	104 891	1 441	108 177	1 472	114 711	1 528
Dépenses d'amortissement	7 634	--	6 518	--	5 406	--
Total des dépenses	112 525	1 441	114 695	1 472	120 117	1 528
Moins : sommes récupérées	18 100	--	20 100	--	19 590	--
Dépenses nettes	94 425	1 441	94 595	1 472	100 527	1 528
Dépenses en capital	9 660	--	8 258	--	5 672	--
Article législatif	51	--	51	--	50	--

En 1992-1993, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 73,1 millions de dollars ou 64,9 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité, qui s'élèvent à 112,6 millions de dollars. Les sommes récupérées de 18,1 millions de dollars proviennent du Programme des biens immobiliers et représentent leur part des coûts des services ministériels et administratifs du Ministère.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 17 : Résultats financiers de 1990-1991 - État des opérations

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Direction exécutive	6 088	4 478	1 610
Gestion et administration ministérielles	82 104	70 160	11 944
Ressources humaines	20 239	18 808	1 431
Vérification et évaluation	3 169	3 761	(592)
Communications ministérielles	3 111	3 037	74
	114 711	100 244	14 467
Dépenses d'amortissement	5 406	4 501	905
Total des dépenses	120 117	104 745	15 372
Moins : Sommes récupérés	19 590	18 100	1 490
Dépenses nettes	100 527	86 645	13 882
Article législatif	50	49	1
Années-personnes : Contrôlées par CT	1 522	1 427	95
Autres	6	11	(5)
	1 528	1 438	90

Explication de la différence : En 1990-1991, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 13,9 millions de dollars ou 16,0 % à la somme qui figure dans le Budget principal.

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Dépenses de fonctionnement :	
- hausse des frais reliés à la main-d'œuvre pour couvrir les conventions signées et les années-personnes additionnelles utilisées pour des fonctions prioritaires du Ministère;	5,9
- hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des frais additionnels d'occupation suite à une réévaluation de l'espace (2,0 million de dollars) et pour couvrir une augmentation des activités reliées aux systèmes en raison de frais plus élevés pour l'entretien et les améliorations;	8,6
- hausse des dépenses d'amortissement selon l'inventaire réel des biens utilisés par l'activité; et	0,9

	Hausse (baisse) en millions de dollars
– hausse dans les sommes récupérées due à des ré-allocations additionnelles des coûts.	(1,5)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu est l'accomplissement de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes de TPC, conformément aux priorités ministérielles et/ou gouvernementales. Des services sont aussi offerts d'une façon satisfaisante tant du point de vue de la qualité que des niveaux requis dans les domaines suivants : politique et planification ministérielles; finances; informatique; administration générale; sécurité; pratiques de gestion; rapports des sociétés d'États; administration des marchés; et règlement des litiges contractuels.

Au tableau 18 figure la relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et le nombre total d'années-personnes au Ministère.

Tableau 18 : Relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

(Années-personnes)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Total du Ministère	7 736	7 786	7 805
Services ministériels et administratifs	1 441	1 472	1 528
Rapport (%)	18,6	18,9	19,6

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992–1993	Prévu 1991–1992	Réel 1990–1991
Personnel			
Traitements et salaires	334 297	326 349	355 650
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	50 679	59 883	47 380
Autres coûts de personnel	15 266	21 470	14 737
Total personnel	400 242	407 702	417 767
Biens et services			
Transports et communications	23 046	28 135	34 042
Information	5 045	6 747	6 144
Services professionnels et spéciaux	185 024	192 495	259 216
Location	610 062	608 048	598 553
Achat de services de réparation et d'entretien	264 074	267 989	285 935
Services publics, fournitures et approvisionnements	117 268	120 931	196 676
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	287 719	311 445	425 458
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	9 568	10 142	14 228
Toutes autres subventions et dépenses	440 250	460 107	757 795
Total biens et services	1 942 056	2 006 039	2 578 047
Total des dépenses de fonctionnement	2 342 298	2 413 741	2 995 814
Moins : recettes	2 311 560	2 380 221	2 899 238
Dépenses de fonctionnement nettes	30 738	33 520	96 576
Dépenses en capital			
Construction et/ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	243	205	—
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	16 287	13 782	13 384
Toutes autres subventions et dépenses	—	—	688
Total des dépenses en capital	16 530	13 987	14 072
Dépenses nettes du Programme	47 268	47 507	110 648

2. Besoins en personnel

En 1992-1993, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 400,2 millions de dollars, représentent 17,1 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur les années-personnes, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie ou groupe professionnel se trouve au tableau 21.

Tableau 20 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Services immobiliers	**3 882**	3 931	3 893
Services d'architecture et de génie	**2 173**	2 143	2 152
Services ministériels et administratifs	**1 441**	1 472	1 528
	7 496	7 546	7 573

Tableau 21 : Détails sur les besoins en personnel

	Années-personnes contrôlées par le Conseil du Trésor				
	Budget des dépenses 1992 -1993	Prévu 1991 -1992	Réel 1990 -1991	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
Gestion	140	140	142	61 500-138 300	82 757
Scientifique et professionnelle					
Architecture et urbanisme	188	187	186	20 623-74 884	60 797
Science biologiques	1	1	1	20 599-71 785	--
Chimie	1	1	1	23 000-73 435	--
Économique, sociologie et statistiques	2	2	2	20 000-84 700	45 749
Génie et arpentage	700	700	599	28 856-78 176	60 554
Bibliothéconomie	3	3	4	25 371 60 147	43 509
Sciences physiques	11	11	11	22 384-76 743	60 812
Recherches scientifiques	2	2	2	35 957-86 300	80 394
Administration et service extérieur					
Services administratifs	1 303	1 300	1 292	17 470-72 817	45 095
Gestion des systèmes d'ordinateurs	133	138	147	22 310-73 032	47 040
Gestion des finances	139	139	140	15 516-69 789	50 180
Services d'information	27	27	26	17 329-65 839	53 172
Organisation et méthodes	9	9	8	17 121-70 600	52 136
Gestion du personnel	122	124	128	16 390-67 273	47 275
Administration des programmes	8	9	10	17 470-72 817	53 689
Achats et approvisionnements	41	41	43	16 292-70 600	38 982
Commerce	1	1	--	18 702-77 182	--
Technique					
Dessin et illustration	147	147	148	19 852-51 443	35 970
Électronique	8	8	7	20 736-66 964	48 738
Soutien technologique et scientifique	876	876	858	17 919-64 912	50 790
Techniciens divers	89	87	86	16 124-71 058	42 568
Officiers de navires	39	39	39	27 241-67 461	41 357
Soutien des sciences sociales	2	2	2	16 124-73 716	37 828
Soutien administratif					
Traitement des données	20	20	20	17 165-47 383	30 765
Commis aux écritures et aux règlements	1 136	1 141	1 143	16 504-40 509	28 531
Mécanographie	4	4	4	16 163-32 250	21 931
Secrétariat, sténographie et dactylographie	274	280	290	16 356-40 768	26 964
Exploitation					
Manoeuvres et hommes de métier	1 296	1 305	1 313	19 889-49 692	33 143
Services divers	435	449	463	16 989-51 984	24 818
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes	266	280	290	24 167-48 482	32 719
Équipages de navires	62	62	62	30 336-42 984	38 293
	7 485	7 535	7 567		

	Autres années-personnes				
	Budget des dépenses 1992 -1993	Prévu 1991 -1992	Réel 1990 -1991	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
Haute direction	1	1	1	44 300-165 500	--
Administration et service extérieur	10	10	5	17 470-72 817	45 095
	11	11	6		

L'expression **années-personnes** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes contrôlées** sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les **autres années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1991. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0,7 % du total des dépenses brutes du Programme en 1992-1993.

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Services immobiliers	**2 670**	2 000	2 400
Services d'architecture et de génie	**4 200**	3 729	6 000
Services ministériels et administratifs	**9 660**	8 258	5 672
Total des dépenses en capital	**16 530**	13 987	14 072

4. États des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics

(en milliers de dollars)		
Autorisation au 1er avril 1992		450 000
Prélèvement :		
Solde prévu au 1er avril 1992	135 000	
Budget total (besoins de trésorerie nets)	8 678	
Moins : solde au 31 mars 1992		143 678
Autorisation non utilisée au 31 mars 1993		306 322

Tableau 24 : État des opérations du Fonds renouvelable de TPC

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992–1993**	Prévu 1991–1992	Réel 1990–1991
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	**242 535**	243 044	248 666
Services d'architecture et de génie	**181 046**	180 791	176 443
Total des recettes (excluant les débours)	**423 581**	423 835	425 109
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	**211 953**	214 230	215 519
Services d'architecture et de génie	**155 524**	154 997	160 060
Dépenses d'amortissement	**3 504**	3 870	4 663
Total des dépenses (excluant les débours)	**370 981**	373 097	380 242
Marge de contribution	**(52 600)**	(50 738)	(44 867)
Autres dépenses :			
Services ministériels et administratifs (SM&A)	**104 891**	108 177	114 711
Dépenses d'amortissement	**7 634**	6 518	5 406
Moins : Autres sommes récupérées par SM&A	**18 100**	20 100	19 590
Perte de fonctionnement avant redressements	**41 825**	43 857	55 660
Redressements aux revenus et dépenses	**--**	--	18 089
Perte de fonctionnement nette	**41 825**	43 857	73 749

5. Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993 (Brut)	Moins Recettes	Budget principal net 1992-1993	Plus* autres coûts	Coût estimatif net du Programme 1992-1993	1991-1992
	2 358 828	2 311 560	47 268	3 096	**50 364**	50 250

*Les autres coûts comprennent :

	(en milliers de dollars)
• les services fournis sans frais par le ministère du Travail;	2 343
• les services fournis sans frais par le ministère des Approvisionnements et Services; et	752
• les services fournis sans frais par le ministère des Transports.	1

6. Barème des tarifs du marché – Services

En 1992–1993, tous les ministères et organismes clients et le Programme des biens immobiliers qui utilisent des services concluent des conventions de services dont les frais leur sont imputés aux prix du marché, conformément au barème des tarifs et aux tarifs pour chacune des composantes d'imputation définies au tableau 26.

Tableau 26 : Barème des Prix du Marché – Services

SERVICE	92-04-01 BARÈME DE TARIFS	92-04-01 TARIFS
Services immobiliers		
Services de l'immobilier – Personnel dédié et de soutien	Heures du personnel	Frais de personnel x 1,5
Services d'évaluation	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Acquisitions/Aliénations – jusqu'à 75 000 $	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
– Acquisitions et aliénations		
– 75 000 $ – 5 m de $	Valeur (chaque bien)	5 %
– 5 m de $ – 10 m de $	Valeur (chaque bien)	4 %
– 10 m de $ – 15 m de $	Valeur (chaque bien)	3 %
– 15 m de $ +	Valeur (chaque bien)	2 %
– Groupement parcellaire	Prix d'achat (Tous les biens)	3,5 %
– Bail-achat	Valeur actualisée du bail pendant la durée du bail	1 %
Aménagement des biens – Heures du personnel	Frais de personnel x 2	
Services de levés	Heures du personnel	Frais de personnel x 2 – EN-SUR Frais de personnel x 1,5 – DD & EG
Subventions aux municipalités	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Location à bail/ cession à bail – Général	Loyer brut	5 % la première année 2 % pour toute année add.
– Baux à valeur nominale	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Gestion du répertoire		
– Biens à destination générale d'au moins 1 million de m² (portefeuille national)	Loyer brut	3,5 % du barème de tarifs
de moins de 1 million de m² (port. nat.)	Loyer brut	3,75 % du barème de tarifs
– Locaux à destination spéciale	Débours (F & E)	15 % du barème de tarifs
– Locaux loués	Loyer brut	3 % du barème de tarifs
– Gestion du stationnement	Loyer brut	3 % du barème de tarifs
– Gestion des locaux – de l'État	Débours (F & E)	15 %
– Loués	Loyer brut	5 %
Gestion de projets		
– Accords d'occupation (AO) de locaux	Tarif uniforme	750,00 par accords d'occupation et débours
– Gestion de projets – Serv. aux locataires – Déménagement – Aménagement et réaménagement – Projets d'immobil.	Coût des travaux de construction ou du marché	15 %
– Projets de réparation non inclus dans le plan du travail F&E	Heures du personnel	Frais de personnel x 2
Coordination du projet	Coût des travaux de construction ou du marché	3 %
Gestion des installations de conférence, de cérémonies ou activités similaires	Coûts directs (y compris les frais de personnel)	15 %

SERVICE	92-04-01 BARÈME DE TARIFS	92-04-01 TARIFS
Services immobiliers (suite)		
Gestion des immobilisations	Coûts directs (y compris les frais de personnel)	15 % du barème de tarifs
Autres services		
- Services consultatifs - Services additionnels - Services prof. et techn.	Heures du personnel	Frais de personnel x 1 pour les projets F&E
- Autres frais imputés pour des heures consacrées au projet - Services techniques - Services (ateliers) - Services d'entretien		Frais de personnel x 2 pour les projets autres que Fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E
Services d'architecture et de génie		
Gestion des projets - heures travaillées	Heures du personnel	Frais horaires de personnel x multiplicateur
Services prof. et tech. - tarif proportionnel	Valeur des travaux de construction	Établis selon les normes et les tarifs des SAG
- prix fixe		Négocié
Services consultatifs spéciaux	Heures du personnel	Frais horaires de personnel x multiplicateur
Services de gestion de la construction	Coût directs	10 % du barème de tarifs
Services de la flotte et dragage	Coûts complets et déduction pour amortissement	10 % du barème de tarifs
Bassins de radoub et dragage des chenaux	Coûts complets	10 % du barème de tarifs
Services de levés	Coûts complets	10 % du barème de tarif

Programme des biens immobiliers

Plan de dépenses 1992–1993

Table des matières – Programme des biens immobiliers

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992–1993 3–4
B. Emploi des autorisations en 1990–1991 3–5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992–1993
1. Points saillants 3–6
2. Sommaire des besoins financiers 3–8
B. Rendement récent
1. Points saillants 3–11
2. Examen des résultats financiers 3–14
C. Données de base
1. Introduction 3–16
2. Mandat 3–16
3. Objectif du Programme 3–17
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 3–17
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 3–19
2. Initiatives 3–21
3. État des initiatives annoncées antérieurement 3–25
E. Efficacité du Programme 3–30

Section II
Analyse par activité

A. Coordination du Programme 3–33
B. Locaux à bureaux 3–36
C. Installations fédérales 3–40
D. Subventions aux municipalités 3–44

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 3–46
2. Besoins en personnel 3–47
3. Dépenses en capital 3–49
4. Paiements de transfert 3–54
5. Recettes 3–55
6. Coût estimatif net du Programme 3–56

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992–1993 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992–1993	Budget principal 1991–1992
	Programme des biens immobiliers		
5	Dépenses de fonctionnement	**958 901**	831 890
10	Dépenses en capital	**213 924**	146 188
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	**369 378**	336 106
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	**180**	180
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 993**	1 964
	Total du Programme	**1 544 376**	1 316 328

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1992–1993
	Programme des biens immobiliers	
5	Biens immobiliers – Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance–chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	**958 901 000**
10	Biens immobiliers – Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre	**213 924 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993						Budget principal 1991-1992
	Années-personnes autorisées	Budgétaire				Total	
		Fonctionnement	Dépenses en capital	Paiements de transfert	Moins : Recettes à valoir sur le crédit		
Coordination du Programme	240	42 456	714	42	--	43 212	43 508
Locaux à bureaux		917 470	94 716	--	168 094	844 092	728 233
Installations fédérales		233 591	118 494	180	68 270	283 995	204 663
Subventions aux municipalités		3 699	--	369 378	--	373 077	339 924
	240	1 197 216	213 924	369 600	236 364	1 544 376	1 316 328
Années-personnes autorisées en 1991-1992	240						

B. Emploi des autorisations en 1990-1991 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des biens immobiliers			
5	Dépenses de fonctionnement	686 766 000	686 766 000	
5b	Dépenses de fonctionnement	--	60 500 000	
5c	Dépenses de fonctionnement et contribution	--	62 533 155	
	Total -- Crédit 5	686 766 000	809 799 155	789 847 292
10	Dépenses en capital	136 407 000	136 407 000	
10c	Dépenses en capital	--	9 482 153	
	Total -- Crédit 10	136 407 000	145 889 153	145 072 471
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	317 170 000	302 367 483	302 367 483
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	--	--
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 857 000	1 990 773	1 990 773
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	288 682	288 682
	Total du Programme - Budgétaire	1 142 380 000	1 260 335 246	1 239 568 701

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992-1993

1. Points saillants

Pour 1992-1993, les objectifs suivants, présentés par fonction, ont été établis pour le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada (TPC). Pour la description détaillée des quatre fonctions, voir la page 3-18.

- Gestion du Programme :
  - effectuer la mise en oeuvre du Plan stratégique sur la technologie de l'information (voir page 3-21);
  - assurer la liaison avec les principaux groupes du secteur privé, les établissements d'enseignement et les autres niveaux de gouvernement afin de mieux connaître les tendances dans le domaine du logement et de partager cette information avec les intervenants et les parties intéressées (voir page 3-21);
  - aider le ministre à s'acquitter de ses responsabilités liées aux urgences par l'élaboration de plans et l'amélioration continue de la capacité de réagir du Ministère (voir page 3-21);
  - évaluer les paiements des services du Ministère par rapport aux normes du secteur privé (voir page 3-21); et
  - terminer les améliorations apportées au système de rapport sur les subventions accordées aux municipalités (voir page 3-21).
- Gestion des locaux :
  - tenter de conclure des conventions directrices d'occupation des locaux avec les ministères et les organismes concernés afin de spécifier une vaste gamme de responsabilités liées au logement (voir page 3-22);
  - diriger les activités relatives à l'amélioration systématique de la planification à long terme des locaux loués (voir page 3-22);
  - élaborer plus à fond des mécanismes permettant de fournir des renseignements aux locataires afin de faciliter la prise de décisions éclairées (voir page 3-22);
  - augmenter davantage le niveau de satisfaction des clients, en ce qui a trait aux extrants du Programme des biens immobiliers, par le recours continu aux représentants des locataires, aux comités de locataires, à la formation sur le service à la clientèle, aux stratégies de communication proactives et à l'élaboration d'une approche plus professionnelle pour traiter les demandes des locataires (voir page 3-22); et
  - mettre en oeuvre, avec l'approbation du Conseil du Trésor, la délégation de pouvoirs relativement aux locaux pour bureaux et la promulgation de politiques mettant l'accent sur les responsabilités des locataires (voir page 3-22).

- Gestion des biens :
  - élaborer un cadre de prise de décision se rapportant aux projets d'optimisation des locaux (voir page 3-23);
  - établir un réseau de rapports sur les communications et les plaintes des locataires pour faire le lien entre le rendement des biens et la satisfaction des locataires (voir page 3-23);
  - mettre en oeuvre les solutions trouvées pour améliorer les pratiques et les procédés du Ministère en matière de gestion des recettes (voir page 3-23);
  - indiquer des critères d'entretien dans la documentation du Ministère sur les appels d'offres de location à bail, de concert avec la Direction générale des Services immobiliers (voir page 3-23);
  - élaborer une stratégie prévoyant les améliorations fondamentales concernant les immeubles et les locataires, au besoin, à l'expiration de chaque accord d'occupation de locaux (voir page 3-23);
  - promouvoir l'économie d'énergie dans le cadre de projets conjoints d'amélioration du rendement énergétique avec les secteurs public et privé (voir page 3-23); et
  - élaborer des plans d'action, conformément aux approbations de budget fournies, afin de participer au programme environnemental du gouvernement (voir page 3-23).
- Gestion des investissements :
  - établir une stratégie finale et la mettre en oeuvre afin d'appliquer activement les initiatives les plus importantes, avec d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé, lorsque c'est faisable et approprié (voir page 3-23);
  - évaluer la pertinence du mécanisme actuel d'acquisition par bail-achat (voir page 3-24);
  - établir un système de contrôle financier pour les nouvelles demandes de locaux non financées (voir page 3-24);
  - poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies pour les centres urbains et des plans stratégiques pour les besoins à long terme (voir page 3-24);
  - poursuivre l'élaboration et la mise en oeuvre de stratégies pour le dessaisissement de barrages, de bassins de radoub, de ponts et de routes (voir page 3-24);
  - élaborer des stratégies d'aliénation pour les biens de surplus de TPC (voir page 3-24);
  - poursuivre les négociations de transfert de la garde avec d'autres ministères pour des biens spécifiques (voir page 3-24);
  - mettre en oeuvre le loyer du marché pour la Société canadienne des postes (voir page 3-24); et
  - mettre en oeuvre le loyer du marché pour les ensembles résidentiels, lorsque les autres ministères sont locataires (voir page 3-24).

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993			Prévu 1991-1992			Détails à la page
	Dépenses	Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes	Dépenses	Recettes à valoir sur le crédit	Dépenses nettes	
Coordination du programme	43 212	--	43 212	23 959	--	23 959	3-33
Locaux à bureaux	1 012 186	168 094	844 092	921 275	173 284	747 991	3-36
Installations fédérales	352 265	68 270	283 995	272 696	65 207	207 489	3-40
Subventions aux muncipalités	373 077	--	373 077	371 068	--	371 068	3-44
Total du Programme	1 780 740	236 364	1 544 376	1 588 998	238 491	1 350 507	
Années-personnes : Contrôlées par CT			240			240	
Autres			--			--	
			240			240	

Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Différence
Total du Programme	**1 544 376**	1 350 507	193 869

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1992-1993 sont supérieurs de 193,9 millions de dollars ou 14,4 % aux dépenses prévues pour 1991-1992. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Coordination du Programme :	
- hausse des coûts des salaires et traitements pour couvrir les augmentations dues à l'inflation; et	0,1
- hausses nettes des dépenses de fonctionnement dues à une réduction budgétaire imposée de 19,6 millions de dollars refletée en entier contre l'activité de la coordination du Programme en 1991-1992 et subséquemment distribuée parmi les autres activités en 1992-1993, compensée par une diminution de 0,4 million de dollars pour les autres frais de fonctionnement.	19,2

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Locaux à bureaux :	
– baisse nette des recettes due au changement pour Approvisionnements et Services Canada (ASC) de client non-remboursable pour les opérations d'approvisionnements (8,5 millions de dollars), compensée par des recettes additionnelles des autres clients qui payent un loyer (3,3 millions de dollars);	5,2
– hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des réparations essentielles aux installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat;	25,3
– hausse des dépenses de fonctionnement pour tenir compte des besoins en nouveaux locaux loués pour les locataires du Ministère; et	70,0
– baisse du niveau des dépenses en capital due à des ajustements aux mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers.	(4,4)
• Installations fédérales :	
– hausse dans les dépenses de fonctionnement afin de pourvoir aux réparations essentielles et aux besoins en nouveaux locaux loués des locataires du Ministère;	23,7
– hausse du niveau des dépenses en capital due à des ajustements des mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers; et	55,9
– hausse nette des recettes des ministères locataires qui payent un loyer (7,1 millions de dollars), compensée par une baisse due au changement pour ASC de client non-remboursable pour les opérations d'approvisionnements (4,0 millions de dollars).	(3,1)
• Subventions aux municipalités :	
– hausse nette des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices (2,1 millions de dollars), compensée par une diminution des dépenses de fonctionnement (0,1 million de dollars).	2,0

Explication des prévisions pour 1991-1992 : Les prévisions pour 1991-1992 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1991) dépassent d'environ 34,2 millions de dollars le montant prévu au Budget principal de 1991-1992 qui était de 1 316,3 millions de dollars (voir les autorisations de dépenser, page 3-4). Cette différence est attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• une réduction dans les fonds de fonctionnement afin de refléter la réduction budgétaire imposée de 3 %;	(19,6)
• hausse dans les dépenses de fonctionnement pour couvrir principalement l'acquisition de nouveaux locaux loués pour divers locataires du Ministère, comprenant l'Office national de l'énergie et le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS);	6,5
• fonds additionnels pour différents projets d'immobilisations, comprenant le nouveau Centre national de traitement de la TPS, l'immeuble Mulligan et des améliorations permettant l'accessibilité à diverses installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat; et	16,2
• hausse des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices.	31,1

B. Rendement récent

1. Points saillants

Points saillants des réalisations du Programme, par fonction, en 1990–1991 :

- Gestion du Programme :
  - le guide de la Direction générale du logement expliquant les politiques et les méthodes du Ministère est terminé à environ 55 %;
  - les consultations ont eu lieu en vue d'établir une convention générale de services avec la Direction générale des Services immobiliers, ce qui comprend une analyse indépendante des structures tarifaires;
  - les changements apportés au processus de rapport sur les indicateurs de rendement ont été mis en oeuvre afin d'améliorer la fiabilité et la cohérence des renseignements, et le transfert du processus de rapport au contrôleur du Ministère a été coordonné;
  - un réseau international de cadres responsables des installations de pointe a été établi pour l'échange de renseignements;
  - des plans de communications ont été élaborés et mis en oeuvre afin d'informer les locataires des principales initiatives en matière de politiques ayant une incidence sur les relations avec les locataires et la planification;
  - les consultations ont eu lieu en vue d'établir une convention générale des services avec la Direction générale des services d'architecture et de génie; et
  - l'élaboration de plans d'intervention immédiate pour le Ministère, de plans d'abris provinciaux, de plans pour la Régie nationale d'urgence pour la construction et d'un plan national d'intervention en cas de tremblement de terre s'est poursuivie.
- Gestion des locaux :
  - amélioration des communications par la mise en oeuvre de discussions entre les locataires afin de faciliter l'échange de renseignements et de comprendre les stratégies ministérielles ayant une incidence sur le logement;
  - mise à jour du Plan des biens immobiliers qui regroupe les propositions du Ministère concernant les besoins des locataires, l'amélioration des biens et les possibilités d'investissement, et mise à jour de la stratégie opérationnelle quinquennale pour la Direction générale du logement;
  - direction de l'intégration de la technologie de la Gestion des installations assistés par ordinateur (GIAO) à titre d'outil électronique essentiel à la planification et à la prévision des besoins en locaux;
  - élaboration d'une série de politiques et de concepts comme les **conventions directrices d'occupation** des locaux et le **service** pour faciliter le transfert des responsabilités relatives aux locaux pour bureaux; examen et approbation (s'il y a lieu) de quelque 220 exceptions au chapitre 120 du Manuel de la politique administrative; et

- rapprochement entre les données du Service d'information de gestion sur les locaux (SIGL) et les données d'un des principaux locataires, afin d'améliorer la qualité des données sur les locataires.

- Gestion des biens :
  - les plans de gestion des biens ont été terminés en mars 1991 pour 42 % des immeubles dans le répertoire de TPC;

  - une nouvelle politique de TPC en matière de financement de la sécurité physique a été élaborée afin de clarifier les implications financières du rôle de TPC en fournissant la sécurité physique sous la Politique de sécurité du gouvernement;

  - les consultations se sont poursuivies avec le Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet de l'élaboration d'une politique en matière de garderies, à la suite d'une évaluation, par province, de la possibilité d'installer des garderies dans les bureaux fédéraux;

  - mise en oeuvre des plans d'action afin de combler les lacunes de l'inventaire dans les domaines de l'accessibilité, du programme environnemental, de FP 2000, et efforts renouvelés afin de contrôler les progrès dans le domaine de la gestion des déchets dangereux, en particulier l'entreposage et la manutention des biphényles polychlores (BPC); et

  - étude détaillée du logement communautaire et recommandations sur le sort futur de ces biens.

- Gestion des investissements :
  - la révision des tarifs et des règlements concernant les bassins de radoub a été retardée en attendant la stabilisation de l'industrie de construction et de réparation des bateaux de la Côte ouest;

  - les travaux avec le Service canadien des parcs ont commencé, en ce qui a trait à une stratégie de transfert des responsabilités pour la reconstruction des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux et à une stratégie d'investissement provisoire pour l'exploitation et l'entretien;

  - l'analyse environnementale du projet de raccordement du détroit de Northumberland est terminée et des consultations publiques importantes ont eu lieu, ce qui a mené à un accord au sujet des mesures à prendre concernant la débâcle des glaces et d'autres critères environnementaux de conception;

  - élaboration d'une politique de la direction générale sur le transfert de la garde et négociations au sujet du transfert de locaux réservés à des fins particulières au ministère des Communications, à Santé et Bien-être social et à la Gendarmerie royale du Canada, et début de discussions en vue de transférer la garde de locaux loués à la plupart des ministères dépositaires;

  - investissements en capital essentiels relativement à la route transcanadienne et la route de l'Alaska, conformément à la stratégie d'investissement approuvée, en attendant les résultats des négociations concernant le dessaisissement;

- négociations avec les provinces de l'Ontario et du Québec au sujet du dessaisissement possible du pont Perley et mise en oeuvre d'une stratégie, de concert avec Transports Canada, entraînant le dessaisissement des cinq ponts internationaux à la province du Nouveau-Brunswick;

- poursuite des discussions avec la ville de Welland pour arriver à une entente sur le dessaisissement du canal Welland;

- négociations entreprises avec la ville de Vancouver au sujet d'un projet de développement conjoint des secteurs public et privé concernant le "bloc 56", un terrain important que possède le gouvernement fédéral au centre-ville de Vancouver;

- création d'une stratégie de dessaisissement pour le vieux-port de Québec qui sera présentée au Conseil du Trésor;

- création et mise en oeuvre d'un système d'analyse des investissements sur micro-ordinateur afin de faciliter l'approbation de projets; et

- utilisation d'une allocation spéciale de 5 millions de dollars pour financer les projets de santé et de sécurité se rapportant aux biens maritimes et terrestres.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 3 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Coordination du Programme	46 152	42 740	**3 412**
Locaux à bureaux	861 487	759 539	**101 948**
Installations fédérales	271 935	249 764	**22 171**
Subventions aux municipalités	305 307	320 288	**(14 981)**
	1 484 881	1 372 331	**112 550**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	245 314	229 951	**15 363**
	1 239 567	1 142 380	**97 187**
Années-personnes : Contrôlées par CT	232	240	**(8)**
Autres	--	--	--
	232	240	**(8)**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été supérieurs à ceux prévus au Budget principal, soit 97,2 million de dollars. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Coordination du Programme :	
– hausse dans les dépenses de fonctionnement et en capital, comprenant les coûts des salaires associés au règlement des ententes contractuelles.	3,4
• Locaux à bureaux :	
– hausse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des locataires du Ministère; et	91,0
– hausse dans les dépenses en capital principalement due à une réassignation de fonds de l'activité des installations fédérales afin de combler les besoins exigés par le plan d'immobilisations du ministère pour des projets sous cette activité.	11,0

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Installations fédérales :	
– hausse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement pour couvrir des contributions pour l'aliénation de certains quais excédentaires, des projets reliés aux besoins de santé et de sécurité, et les besoins de locaux loués additionnels, compensée par une réassignation de fonds à l'activité des locaux à bureaux.	22,2
• Subventions aux municipalités :	
– baisse des paiements législatifs aux municipalités et autres autorités taxatrices pour les subventions en remplacement de l'impôt; et	(14,8)
– baisse des dépenses de fonctionnement.	(0,2)
• Recettes à valoir sur le crédit :	
– hausse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers qui payent un loyer.	(15,4)

C. Données de base

1. Introduction

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le Programme des biens immobiliers. À ce titre, elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux et, à cette fin, elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **Locaux à bureaux,** comprenant 380 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 9 obtenus par bail-achat, évalués à environ 3 milliards de dollars ainsi que 2 572 baux représentant une dépense annuelle de 556 millions de dollars; et

- **Installations fédérales,** évaluées à près de 6 milliards de dollars comprenant des ponts, des routes, des bassins de radoub, des barrages et une écluse; 1 397 installations diverses appartenant à l'État, telles des laboratoires, des entrepôts, des installations d'urgence et des unités d'habitation; 18 points d'intérêt nationaux comme les Édifices du Parlement; 561 immeubles loués; et 328 propriétés excédentaires.

Les principales responsabilités du Programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs qui offrent un environnement de travail favorisant la productivité;

- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail qui favorise la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et

- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de "l'administration, de la charge et de la gestion des bâtiments et propriétés qui ne relèvent pas d'autres ministères" et il doit assurer "le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires."

Les autres lois visées sont la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions à l'égard des bassins de radoub, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur la route transcanadienne, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

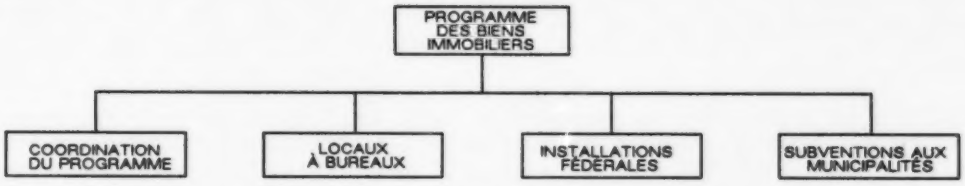
3. Objectif du Programme

Le Programme des biens immobiliers a pour objectif d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'État, louées et obtenues par bail-achat.

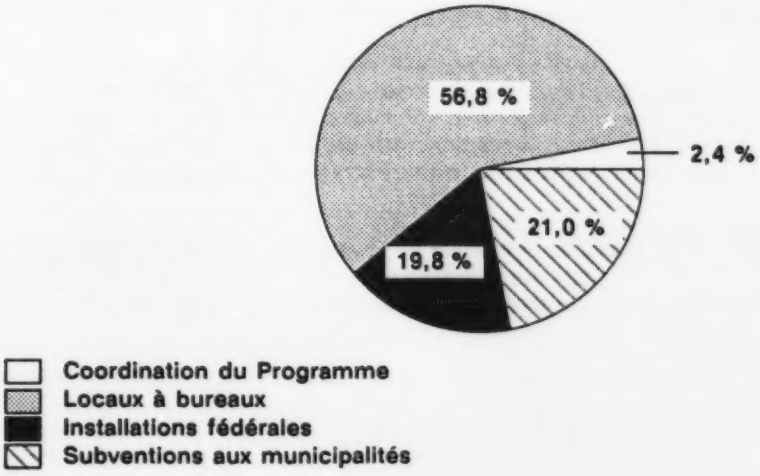
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, nommément la coordination du Programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 2,4 % des dépenses brutes vont à la coordination du Programme, 56,8 % aux locaux à bureaux, 19,8 % aux installations fédérales et 21,0 % aux subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1992-1993 des ressources par activité (pourcentage)



Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

Gestion du programme : Les activités de la Gestion du programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens et d'information qui sont nécessaires à la mise en œuvre du Programme des biens immobiliers. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification opérationnelle et financière, ainsi que les modes de procédure de rapport et les mécanismes de contrôle utilisés pour administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de TPC, et gérer le portefeuille des investissements. Cette fonction comprend également la protection civile.

Gestion des locaux : Cette fonction vise à assurer la satisfaction de la clientèle dans le cadre des politiques et des règlements établis par l'administration gouvernementale. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques et des règles de procédure se rapportant aux besoins des locataires, aux normes opérationnelles dont ces derniers doivent tenir compte, à la planification stratégique, à la diffusion de l'information aux locataires, ainsi qu'à l'examen et à l'analyse des tendances manifestées par les locataires en matière de logement.

Gestion des biens : Les activités de la Gestion des biens consistent à s'assurer que les installations de l'État soient bien entretenues. Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements visant à assurer l'efficience et l'efficacité du rendement des biens dans des domaines tels que la santé, la sécurité, les préoccupations environnementales et sociales, ainsi que le rendement pouvant être attendu pendant le cycle de vie des biens et le rendement des investissements du portefeuille de TPC.

Gestion des investissements : Ces activités portent sur l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le désinvestissement, la transmission, la disposition ou la cession par vente, le transfert de responsabilité ou la démolition.

Structure organisationnelle : La Direction générale du logement exerce ses fonctions à l'administration centrale et dans cinq régions. L'administration centrale est responsable de la coordination du programme et informe les régions des projets du plan opérationnel. Grâce à cette structure, la Direction générale possède un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint (SMA) du Logement; il bénéficie de l'appui du directeur général du Logement (exploitation) à l'administration centrale. Les cinq directeurs régionaux du Logement assurent la mise en œuvre du Programme.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin, ils établissement des objectifs, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils s'assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Les directeurs de la Protection civile et des Subventions aux municipalités à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel pour ces services.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Les principaux facteurs externes qui influeront sur le Programme des biens immobiliers et sur les ressources en 1992-1993, par fonction, sont les suivants :

- Gestion du Programme :
  - difficultés à recruter et à conserver des employés possédant les niveaux élevés de compétences requis, et accroissement des besoins en formation sur l'utilisation du matériel de traitement électronique des données;
  - restriction des fonds et des ressources humaines en raison du programme permanent de réduction du déficit du gouvernement;
  - changements constants dans les responsabilités et les mécanismes de financement, afin de répondre aux besoins en locaux et en aménagement des locataires; et
  - législation provinciale nouvelle (et prévue) autorisant les municipalités à percevoir des taxes élevées sur les propriétés non résidentielles, ce qui s'appliquera à la plupart des immeubles fédéraux, aux fins de subventions de remplacement d'impôts municipaux.
- Gestion des locaux :
  - attentes accrues en ce qui a trait au rendement des installations tout en reconnaissant que les employés constituent la ressource la plus importante;
  - liens plus accentués entre les locaux pour bureaux (aspects positifs et négatifs) et la productivité, la santé, la sécurité et le bien-être des employés;
  - réaffectation continue des fonctionnaires d'un ministère à l'autre découlant de l'introduction d'initiatives importantes du gouvernement;
  - augmentation des pressions pour l'obtention de locaux adéquats et sûrs dans les délais prescrits;
  - nécessité d'établir un ordre de priorité pour les demandes des locataires, en raison des locaux insuffisants;
  - rationalisation de la demande de service de haute qualité des clients, compte tenu des ressources restreintes;
  - mise en oeuvre des recommandations de FP 2000 concernant les budgets d'exploitation en se fondant sur le système de financement par "l'usager" du Ministère;
  - établissement de nouveaux mécanismes pour la planification et le contrôle de l'attribution des locaux pour bureaux, en raison du déblocage des années-personnes;
  - changements dans les méthodes de travail, comme le partage des tâches et le travail à la maison; et

- report des demandes des locataires qui n'ont pas été financées en 1991-1992, ce qui constitue un problème direct, étant donné les pressions déjà prévues pour 1992-1993.

- Gestion des biens :
  - responsabilités potentielles liés à la détérioration des routes, des ponts et des barrages pour la reconstruction desquels il n'y a pas de fonds disponibles;
  - échéances proposées pour les questions environnementales et besoins en ressources connexes auxquels il est impossible de satisfaire à l'heure actuelle;
  - objectifs économiques et sociaux de l'administration fédérale, comme l'accessibilité, la protection de l'environnement, les garderies sur les lieux de travail, la condition physique, la présence fédérale, le logement communautaire, la sécurité et le patrimoine;
  - tendances sociales générales comme la conscience de l'importance de l'environnement et l'apparition de groupes de pression intéressés à une seule question;
  - demandes accrues des locataires pour obtenir des locaux mieux adaptés, notamment des installations technologiques de pointe, et faire faire des travaux de modernisation; augmentation des connaissances et de la sensibilisation des locataires quant aux questions environnementales se rapportant à l'intérieur des immeubles;
  - parc vieillissant du ministère, pour lequel des rénovations importantes sont souvent requises afin que les immeubles soient conformes aux normes de plus en plus rigoureuses sur le plan de la santé et de la sécurité; et
  - nécessité d'augmenter le rendement du capital investi (RCI) tout en maintenant un milieu de travail productif.

- Gestion des investissements :
  - climat d'incertitude sur les marchés immobiliers;
  - adaptations potentielles aux mandats et aux plans ministériels en raison des initiatives gouvernementales en vue d'un fédéralisme renouvelé;
  - difficultés dans les négociations relatives aux stratégies de dessaisissement pour certains biens comme les barrages, les bassins de radoub, les ponts et les routes;
  - nécessité d'évaluer le rôle de propriétaire du gouvernement fédéral relativement à des biens spécifiques;
  - biens fédéraux qui vieillissent et se détériorent, nécessitant, dans bien des cas, des réparations importantes ou le remplacement, afin d'éviter les lourdes responsabilités associées aux risques de défaillance de la structure; et
  - limite imposée par la loi sur les dépenses en capital et en frais d'exploitation du gouvernement.

2. Initiatives

Compte tenu des objectifs du Programme, le Ministère entreprendra les initiatives suivantes en 1992-1993 :

Gestion du Programme : Comme le Ministère continue d'orienter ses efforts vers l'affermissement d'une gestion fondée sur l'imputation des prix du marché, sur l'obtention de produits de placement et sur la réduction du déficit, TPC continuera d'avoir d'intéressants défis à relever. La Direction générale du logement déterminera les meilleures pratiques de gestion à utiliser, élaborera des stratégies de communication dynamiques à l'intention des locataires et de la population, mettra en place des structures de reddition des comptes plus efficientes et plus efficaces, et s'efforcera de promouvoir un milieu de travail stimulant laissant place à la reconnaissance des efforts des employés.

Plan stratégique sur la technologie de l'information (PSTI) : On déterminera la portée des applications du Plan et on analysera les autres méthodes possibles pour répondre à ces besoins. Ces travaux sont effectués conjointement avec les initiatives ministérielles afin de réévaluer le modèle technique et la planification de systèmes des autres directions générales.

Réseau sur les lieux de travail : La Direction générale du logement continuera d'assurer la liaison, avec les entreprises les plus importantes du secteur privé et leurs associés, avec les établissements d'enseignement et les autres gouvernements, afin de comprendre les tendances et les pratiques dans le domaine du logement. On mettra l'accent sur les solutions créatives pour fournir des locaux en période de restrictions et sur la transmission de ces renseignements aux locataires.

Protection civile : La Direction générale du logement participera à un examen interministériel des mesures de protection publique, mettra en oeuvre des dispositions révisées en matière de garde et de locataires pour les installations d'urgence du gouvernement, préparera des plans opérationnels pour la Régie nationale d'urgence pour la construction, en collaboration avec les provinces et les territoires, et commencera l'élaboration des plans afin d'assurer la continuité des opérations ministérielles essentielles en cas de catastrophe.

Paiements des services : La Direction générale du logement évaluera les paiements des services. Elle participera à l'élaboration et à l'évaluation de projets pilotes (contrats de services avec le secteur privé) quant aux types et aux niveaux de services si l'on compare la Direction générale des Services immobiliers et le secteur privé, et de promouvoir l'établissement de compétences spécialisées sur place ainsi que le recours aux pratiques de gestion des biens et du logement du secteur privé. Quant à la Gestion intégrée, des évaluations seront également effectuées au sujet de la qualité et des niveaux des services par rapport à ceux du secteur privé.

Subventions aux municipalités : L'élaboration d'un nouveau système de subventions aux municipalités se poursuit. La mise en oeuvre de ce système électronique, qui permettra d'améliorer les rapports et le contrôle des dépenses et d'augmenter l'efficacité, a été reportée à 1992.

Gestion des locaux : La Direction générale du logement assure l'interface entre les demandes des ministères locataires et la fourniture de locaux par la gestion des biens et la gestion des investissements. Le groupe est chargé d'élaborer les politiques et les méthodes servant de cadre aux normes de logement s'appliquant aux locataires, comme la quantité et la qualité des locaux, l'élaboration de procédés pour améliorer la planification stratégique et opérationnelle du logement, et la liaison et la consultation avec les locataires sur des sujets d'intérêt mutuel.

Conventions directrices d'occupation des locaux : TPC doit tenter activement de conclure des accords officiels avec les ministères et les organismes afin de spécifier les responsabilités ayant trait à la fourniture de locaux. L'instrument de ces responsabilités accrues sera la convention directrice d'occupation (CDO) des locaux, qui explique les responsabilités respectives et les exigences en matière de rapport de TPC et des ministères locataires.

Planification de l'espace à long terme : La Direction générale du logement continuera de mettre en place un procédé amélioré pour la planification du logement en y impliquant tous les ministères locataires. Ce procédé portera sur un cycle de planification de deux ou trois années et prendra en considération l'environnement actuel de planification, les changements de programme reliés et la provision d'espace disponible par l'entremise des biens de l'État et du secteur privé.

Logement en tant que gestion de ressources : La Direction générale du logement fournira une série de matériel informatif à l'usage des cadres supérieurs des ministères locataires en ce qui a trait à l'étendue et à l'ampleur du logement maintenu pour eux par TPC. Les données comprendront le montant d'espace fournit, les différents coûts associés à cet espace, les soucis stratégiques et opérationnels, et les stratégies reliées à ces soucis.

Locaux d'usage commun : TPC préparera des plans en vue d'entreprendre, de concert avec Approvisionnements et Services Canada, les organismes centraux et certains clients de TPC, une étude de faisabilité afin de savoir s'il est pertinent de fournir des locaux d'usage commun pour des services tels que le personnel, les finances et l'administration et des locaux spéciaux à usage partagé, par exemple les salles de réunions et les salles de conseil.

Satisfaction des clients/Orientation opérationnelle : La Direction générale du logement doit préciser sa stratégie pour qu'elle soit axée sur la définition des besoins des locataires et la satisfaction de leurs attentes, en ayant recours aux représentants des locataires à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux et en offrant à ses employés des cours sur le service aux clients.

Transfert de responsabilité : La Direction générale doit obtenir sous peu l'approbation du Conseil du Trésor pour accroître ses pouvoirs en matière de logement; ainsi, les ministères locataires auront plus de contrôle sur les normes régissant leurs locaux pour bureaux.

Gestion des biens : La gestion des biens s'intéresse principalement au volet approvisionnement du Programme des biens immobiliers, en fournissant les locaux prescrits par les changements apportés au Programme et par les demandes des locataires, et en s'assurant que la source d'approvisionnement, l'inventaire des biens, est gérée avec la plus grande efficacité et la plus grande efficience possible.

L'approche stratégique du Ministère en ce qui concerne la gestion de son inventaire de biens est axée sur deux priorités importantes : fournir un environnement sûr et productif aux utilisateurs de ses installations et maintenir la valeur économique des biens. Ces objectifs dépendent de l'intégrité de la qualité et de l'état des biens immobiliers.

Le Ministère élabore plusieurs stratégies pour gérer un portefeuille de biens diversifié, afin de réagir aux nombreuses influences externes qui déterminent et redéfinissent les demandes en locaux, tout en gérant efficacement les immobilisations du gouvernement.

Optimisation des locaux : Dans le cadre de la rationalisation continue de l'inventaire, TPC poursuit ses projets d'optimisation des locaux afin de maximiser l'utilisation des locaux appartenant à l'État, de réduire les coûts de location et d'établir une meilleure répartition entre les locaux appartenant à l'État et les locaux loués.

Contrôle des plaintes des locataires : La Direction générale du logement doit introduire une initiative permettant de faire le lien entre le rendement de ses biens et le niveau de satisfaction des locataires en ce qui concerne ces biens. La Direction générale pourra contrôler et évaluer la satisfaction des locataires au moyen d'un réseau de communications et de rapports sur les plaintes, permettant ainsi à TPC non seulement d'utiliser ses ressources limitées là où elles sont le plus nécessaires, mais aussi d'élaborer ses stratégies à plus long terme pour faire le lien entre le rendement des biens et la satisfaction des locataires.

Gestion des recettes : Le Ministère doit mettre en oeuvre les pratiques et les méthodes de gestion des recettes élaborées en 1991–1992.

Disponibilité des baux du secteur privé : La Direction générale établiera un document amélioré de base lequel assurera que l'espace loué par TPC du secteur privé rencontre la disponibilité requise par les locataires.

Stratégie de réaménagement – accords d'occupation des locaux (AO) : Travaux publics doit élaborer une stratégie pour effectuer les améliorations de base à apporter aux immeubles, au besoin, à l'expiration de chaque AO. Fondée sur les modèles du secteur privé, où les améliorations sont une condition du renouvellement du bail et sont recouvrées par l'augmentation du loyer, cette stratégie doit permettre d'allier amélioration de l'inventaire et satisfaction des locataires. Elle assurera que les rénovations essentielles ou le remplacement sont effectués, évitant ainsi la réinstallation coûteuse des locataires quittant des locaux appartenant à l'État pour des locaux loués.

Amélioration du rendement énergétique : Le Ministère doit collaborer avec Énergie, Mines et Ressources Canada et avec Hydro Ontario sur la question de l'amélioration du rendement énergétique afin de promouvoir la réduction de la consommation d'énergie et des coûts à long terme pour les biens de TPC.

Programme environnemental : Le Ministère doit élaborer des plans pour faciliter son engagement en ce qui a trait au Programme environnemental du gouvernement, conformément au niveau de financement disponible. Ces mesures comprennent les plans de participation au Programme national d'assainissement des lieux contaminés.

Gestion des investissements : En tant que gardien et acheteur de services de biens immobiliers, Travaux publics agit comme chef de file au sein du gouvernement pour promouvoir une gestion des investissements plus efficace et plus rentable. La Direction générale du logement élaborera et mettra en oeuvre des stratégies qui traduisent l'engagement du gouvernement à protéger l'environnement et à améliorer ses produits de placement. La Direction générale a élaboré des stratégies visant à améliorer les possibilités d'investissement pour ses projets d'immobilisations et de crédit-bail.

Initiatives des secteurs publiques et privés : Travaux publics mettra en pratique des stratégies pour des initiatives de dépenses en capital avec le secteur privé et autres niveaux du gouvernement dans des centres urbains sélectionnés.

Cadre régissant les acquisitions obtenues par bail : Un certain nombre d'améliorations, recommandées à la suite de vérifications internes et externes effectuées pour améliorer la réponse aux attentes et réduire les délais d'exécution, doivent être mises en oeuvre.

Besoins en nouveaux locaux : Un système sera créé afin de contrôler et de surveiller les considérations financières reliées aux besoins non financés. Certains outils à être mis en place pour appuyer ce système sont : des indicateurs de rendement pour la gestion efficiente et en temps opportun des projets en capital et de prise à bail; et un système national de suivi pour les projets en capital et de prise à bail.

Stratégies d'investissements en centres urbains : Travaux publics continuera d'élaborer et de mettre en place des stratégies pour la région de la Capitale nationale, Montréal et Toronto, et travaillera aussi avec les organismes locataires afin de mettre en place des plans stratégiques pour les besoins à long terme.

Stratégies de dessaisissement : Le Ministère doit continuer à élaborer des stratégies de dessaisissement individuelles pour le reste des biens maritimes et terrestres comme l'écluse et le barrage de St. Andrews et le barrage de French River, dans le but de négocier le meilleur accord au plus bas coût possible. Un certain nombre d'initiatives spécifiques en matière de dessaisissement doit être mis en oeuvre : discussions visant le transfert du vieux canal Welland à la ville de Welland; transfert potentiel, à Transports Canada, des responsabilités se rattachant au programme d'immobilisations de Travaux publics pour la route transcanadienne; et transfert potentiel du pont Perley aux provinces de l'Ontario et du Québec.

Aliénation des biens de surplus : Le Ministère doit élaborer des stratégies d'aliénation de ses biens de surplus faisant partie de l'inventaire existant, ainsi que des biens devenant excédentaires.

Transferts de la garde : TPC doit poursuivre les négociations de transfert de la garde avec Pêches et Océans Canada, en ce qui a trait au transfert d'environ douze biens à TPC et d'un bien à Pêches et Océans. En plus du transfert de 32 installations frontalières à Revenu Canada, Douanes et Accise (RC-DA) déjà effectué, il y aura d'autres négociations en vue du transfert de cinq autres installations à ce ministère.

Loyer du marché – Société canadienne des postes (SCP) : Selon l'entente détaillée de gestion immobilière et de service négociée en 1982 entre TPC et SCP, l'imputation pour le logement entre les deux organismes est basée sur le principe de la passation des coûts. En 1992-1993, une nouvelle stratégie pour introduire les loyers au prix du marché pour les espaces occupés sera établie.

Loyer du marché – Logement du Nord : À compter du 1er avril 1992, les loyers au prix du marché seront introduits pour les logements du Nord gérés par Travaux publics et occupés par d'autres ministères.

3. État des initiatives annoncées antérieurement

Gestion du Programme :

Réseau international : Le réseau au travail, qui comprend les cadres responsables des installations de pointe, a continué de fournir à Travaux publics la capacité d'échanger expériences et points de vue sur les tendances et les changements dans le domaine du logement avec d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé. Le Programme d'échange de tâches se poursuit avec le ministère australien des Travaux publics, afin de transférer les données relatives aux milieux de travail productifs, à l'optimisation des ressources et à la satisfaction des clients.

Satisfaction des clients/Orientation opérationnelle : Un système de représentants des locataires a été établi à l'administration centrale afin d'entretenir des relations efficaces avec les locataires pour déterminer les besoins des clients et s'assurer qu'on y répond efficacement et pour échanger des renseignements stratégiques. Des stratégies de communications se rapportant aux relations avec les locataires et à la satisfaction des clients ont été élaborées et mises en oeuvre afin de tenir les ministères locataires, les organismes centraux et le secteur privé au courant des plans et des initiatives à long terme du Ministère. De plus, un protocole d'entente a été signé avec Emploi et Immigration Canada, accordant à ce locataire une plus grande marge de manoeuvre pour choisir un responsable des services aux locataires.

Plan stratégique sur la technologie de l'information : La Direction générale du logement a dirigé le Groupe de travail sur la revitalisation de l'informatique du Ministère, mis sur pied afin d'assurer une approche ministérielle coordonnée relativement aux investissements des systèmes.

Système de subventions aux municipalités : Les travaux entrepris en 1990–1991 au sujet du nouveau système de subventions aux municipalités se poursuivent et doivent être terminés avant la fin de l'exercice 1992–1993.

Indicateurs de rendement : Les travaux de contrôle et de précision des indicateurs de rendement de la Direction générale se sont poursuivis.

Paiements des services : La Direction générale du logement a évalué les paiements des services comme suit :

- au moment de réviser sa Convention générale de services (CGS) avec la Direction générale des Services immobiliers, le Logement a participé à l'élaboration d'un cadre de mise sur pied de projets pilotes où les contrats de services avec le secteur privé seront utilisés pour évaluer les types et les niveaux de services fournis par la Direction générale des Services immobiliers et pour promouvoir l'acquisition de compétences spécialisées sur place, en ce qui a trait aux pratiques de gestion des biens et du logement du secteur privé. Les résultats des projets pilotes serviront à évaluer l'optimisation des ressources; et

- l'évaluation de la qualité et des niveaux de services fournis par la Gestion intégrée, comparativement au secteur privé, sont en cours.

Gestion des locaux :

Marge de manoeuvre et responsabilités des locataires : Un protocole d'entente a été établi officiellement avec Emploi et Immigration Canada afin d'accroître la marge de manoeuvre et les responsabilités dans le domaine des services aux locataires. Une convention directrice d'occupation des locaux type spécifiant les responsabilités bilatérales a été élaborée et des discussions préliminaires ont eu lieu avec un certain nombre de ministères afin de rendre officielles les CDO des locaux en 1992-1993.

Planification à long terme des besoins en locaux : Travaux publics a communiqué avec de nombreux ministères clés au sujet des points indiqués dans son plan pluriannuel, afin d'établir l'importance et la priorité des projets, de rendre les locataires plus conscients des besoins en information et d'assurer une planification prudente du logement.

Profils de service : Des profils de service accordant aux locataires une plus grande marge de manoeuvre pour déterminer leurs besoins en locaux, ont été élaborés sous forme de projets pilotes, pour cinq ministères. Le processus, ainsi que son incidence potentielle sur les acquisitions obtenues par bail-achat, a été mis à l'essai et examiné dans le cadre d'un important projet de réinstallation.

Utilisation des ressources : Deux études parallèles ont été mises en oeuvre afin d'établir le rapport entre le lieu de travail et les améliorations sur le plan de la productivité et de déterminer les ressources requises pour fournir les locaux, l'ameublement et le matériel, par année-personne. On a également établi les coûts de réinstallation des fonctionnaires. Les deux études ont fait l'objet de consultations approfondies avec les locataires et les organismes centraux.

Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) : La possibilité d'intégrer l'utilisation de la technologie de la GIAO à l'important projet de regroupement des locaux en 1991-1992 pour quelques 8 800 mètres carrés au Parc Tunney a été très bien accueillie. Par conséquent, Santé et Bien-être social Canada accroît l'utilisation de cette technologie afin d'inclure une initiative nationale de regroupement. L'intégration de la GIAO se fera sur une période de quatre ans, parallèlement aux initiatives de l'administration centrale et des bureaux régionaux, et produira en fin de compte une base de données commune, détaillée et exacte que se partageront le ministère locataire et Travaux publics.

Satisfaction des clients : Le ministère a établi un système de "Représentants des locataires" afin d'améliorer les communications avec les locataires et la planification à long terme et d'évaluer, de contrôler et d'accroître le niveau de satisfaction des clients, et il a offert à ses employés des cours dans les domaines suivants : meilleure prévision des demandes des locataires; stratégies d'optimisation des locaux; milieux de travail productifs; et services aux locataires. En outre, cinq groupes de discussion et de travail, dirigés par les locataires directement responsables de la gestion des installations, ont examiné une série de questions ayant une incidence sur la fourniture de locaux pour bureaux aux locataires fédéraux, comme la gestion des installations stratégiques, la bureautique, les normes qualitatives et les normes régissant les locaux pour bureaux et les services immobiliers.

Le logement comme ressource de gestion : Des initiatives ont été prises afin d'indiquer aux locataires la quantité de locaux fournis, les divers coûts associés au logement, les préoccupations stratégiques et opérationnelles et les stratégies liées à ces préoccupations.

Cadre de contrôle des locaux pour bureaux : TPC a élaboré une soumission officielle à présenter au Conseil du Trésor afin d'obtenir l'autorisation de continuer à déléguer des pouvoirs en ce qui a trait aux locaux pour bureaux. L'approbation de la soumission permettrait à TPC de promouvoir des politiques relativement aux locaux pour bureaux. Cette soumission a été élaborée en collaboration avec les locataires et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Gestion des biens :

Rendement minimum acceptable : Travaux publics a entrepis plusieurs initiatives relatives au rendement minimum acceptable des investissements dans la gestion de ses immeubles à bureaux; il a, par exemple, déterminé le rendement minimum acceptable, évalué le travail fourni en vue d'obtenir ce rendement et élaboré des plans d'action pour améliorer le travail fourni.

Gestion des recettes : On a réalisé plusieurs études sur les bases de données, les pratiques et les processus utilisés par TPC en vue de générer, d'identifier, de prévoir et de percevoir les recettes. On a donc étudié les processus, des solutions ont été élaborées en vue de simplifier les méthodes de facturation et la gestion des recettes, et l'on a présenté des recommandations en vue d'améliorer le contrôle de la gestion des recettes.

Rendement des biens : TPC a perfectionné, amélioré ses moyens et d'évaluer le rendement des biens, de prévoir les besoins en ressources, de contrôler les frais d'exploitation, de gérer les locaux vacants ou sous-utilisés et d'adopter les pratiques de gestions des biens du secteur privé. En vue d'évaluer la rentabilité du Programme des biens immobiliers, TPC a établi des indicateurs de rendement, par exemple des comparaisons de coûts unitaires par rapport au secteur privé et entre les régions, ainsi que le rendement des objectifs d'investissement, et il a exercé un contrôle à l'égard de ces indicateurs.

Projets-pilotes réalisés de concert avec la Direction générale des Services immobiliers : On a fait appel à des organisations privées de gestion immobilière pour établir le cadre de projets-pilotes afin qu'il soit possible d'évaluer dans quelle mesure les services offerts par la Direction générale des Services immobiliers peuvent se comparer à ceux qu'offre le secteur privé. C'est à partir des résultats de ces projets que seront examinés et comparés les niveaux de service offerts. On utilisera également les données recueillies pour établir les domaines de compétence, tant au sein de la Direction générale du logement que dans celle de la Direction générale des Services immobiliers, en ce qui concerne les pratiques actuelles utilisées dans le secteur privé pour ce qui est de la gestion des biens et du logement.

Disponibilité : On utilise ce moyen pour évaluer les biens du ministère à l'égard de 16 aspects qui, estime-t-on, décrivent les exigences fonctionnelles des locataires en ce qui concerne la satisfaction des besoins opérationnels de leur Programme. Le processus d'évaluation a commencé en 1991-1992; il portait sur un ensemble pilote de biens de l'État. Cette évaluation a portée sur environ 10 % des immeubles à bureaux de l'État, dont Travaux publics a la responsabilité.

Gestion du parc immobilier : En vue d'évaluer le bien-fondé de son parc immoblier, le ministère a agrandi sa base d'information sur les biens, examiné les méthodes actuelles d'évaluation des biens, amélioré le système d'information sur les installations, et il a élaboré des politiques sur la gestion des locaux vacants commercialisables.

Travaux publics a également continué son processus de planification de gestion des biens en vue de présenter un cadre stratégique qui facilitera les décisions de la direction en ce qui concerne le portefeuille du Ministère. Les niveaux de ressources de plus en plus serrés n'ont pas aidé TPC à atteindre son objectif initial en ce qui concerne les plans de gestion des biens. À la fin de 1991-1992, TPC aura terminé les plans de gestion de biens de 42 % de ses locaux à bureaux et 44 % des installations fédérales qui continueront de faire partie de son parc immobilier.

Élaboration de politiques : Voici quelles sont les initiatives dans ce domaine :

- politique sur le financement de la sécurité physique afin de préciser les implications financières de l'énoncé du rôle de Travaux publics en ce qui concerne la politique sur la sécurité du gouvernement du Canada;

- participation à l'élaboration des deux politiques du Conseil du Trésor approuvées en 1991-1992 : garderie en milieu de travail et conditionnement physique en milieu de travail. Le Ministère a également élaboré des lignes directrices internes en vue de préciser son rôle dans la mise en oeuvre des politiques; et

- participation à l'initiative visant à élaborer une politique du patrimoine pour le gouvernement du Canada.

Incidence d'un milieu de travail productif : Travaux publics a dressé un plan en vue d'étudier l'incidence du lieu de travail sur la productivité des employés; on a examiné la productivité d'employés avant et après leur relocalisation afin que soient bien documentées et quantifiées les répercussions, positives et négatives, des aspects du lieu de travail tels que l'aire allouée, la qualité du bureau et la qualité de l'air.

Gestion des investissements :

Initiatives des secteurs public et privé : On a déterminé un certain nombre de projets potentiels. Il y a par exemple le projet du bloc 56 à Vancouver. Ce projet représente une initiative conjointe avec la ville de Vancouver; il prévoit l'aménagement de terrains de l'État à des fins fédérales et municipales.

Besoins de nouveaux locaux/cadre de location : On a élaboré un processus de location amélioré, ce qui diminuera les contraintes de temps et améliorera la qualité du produit.

Analyse des investissements : Un système d'analyse de micro-ordinateur économique des investissements a été élaboré; on l'utilisera pour évaluer les possibilités d'investissements.

Dessaisissement/aliénation de biens excédentaires :

- Travaux publics a réussi à négocier le transfert de **cinq ponts internationaux** à la province du Nouveau-Brunswick. Ce transfert a été achevé en 1990-1991;

- on a élaboré une stratégie de négociation concernant le transfert de la **partie du Yukon de la route de l'Alaska** au gouvernement territorial; elle a été approuvée par le Conseil du Trésor (CT) en juillet 1990. Les négociations seront terminées en 1991-1992;

- TPC a reçu l'approbation du Conseil du Trésor concernant un mandat de négociation relatif au dessaisissement du **pont Perley** aux provinces de l'Ontario et du Québec;

- Travaux publics a discuté avec le conseil municipal de **Welland** au sujet du transfert du vieux canal à la ville. Le ministère poursuivra ces discussions. Le Conseil du Trésor a approuvé une stratégie concernant la gestion de l'aliénation de ces biens;

- on a élaboré des stratégies de désinvestissement qui comportent le transfert de la responsabilité financière des tronçons de la **route transcanadienne** traversant les parcs nationaux à Transports Canada; elles comprennent aussi le financement des immobilisations en ce qui concerne la **route de l'Alaska** pendant deux autres années; TPC discute également de la question du dessaisissement avec le territoire du Yukon et la province de Colombie-Britannique;

- en 1990-1991, cinquante-six des quais ont été transférés à des municipalités avec une contribution ou ont été démolis; et

- des négociations sont en cours avec douze ministères concernant le transfert de 92 **baux spéciaux**.

Stratégie d'aliénation concernant les biens excédentaires : Une stratégie d'aliénation des biens excédentaires a été élaborée et l'aliénation (de l'immeuble fédéral, à St. Mary's, en Ontario), est maintenant terminée. On a retardé d'autres plans d'aliénation de biens excédentaires jusqu'à ce qu'une décision soit prise concernant l'occupation de locaux par la Société canadienne des postes.

Loyers de la Société canadienne des postes (SCP) fixés selon les prix du marché : Des études sont en cours afin de fixer le loyer de locaux occupés par la SCP selon les prix du marché. Des négociations sont prévues avec la SCP à ce sujet.

Loyers des logements en commun fixés selon les prix du marché : TPC a commencé à mettre en oeuvre certaines recommandations relatives à l'étude sur le logement, par exemple la décision d'établir les loyers selon les prix du marché et de demander à d'autres ministères gouvernementaux s'ils sont intéressés par un transfert de la garde de locaux. Les discussions se sont poursuivies pendant toute l'année avec des représentants syndicaux et d'autres ministères gouvernementaux de même qu'avec le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Santé et Sécurité : Des travaux urgents en matière de sécurité ont été réalisés sur des biens maritimes et terrestres, grâce à une affectation de 5 millions de dollars pour 1991-1992.

Règlements et tarifs applicables aux cales sèches : La troisième phase des augmentations prévues des tarifs applicables aux cales sèches a été reportée suite à la restructuration d'une société de réparation du secteur privé sur la côte ouest. TPC réexaminera les tarifs proposés en tenant compte de la nouvelle situation.

E. Efficacité du Programme

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être évaluée en fonction de son objectif qui est de gérer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'État dans le but de fournir aux locataires du gouvernement fédéral des locaux appropriés et d'optimiser les investissements. Il est possible d'évaluer, de façon plus spécifique, l'efficacité du Programme en examinant ses principales fonctions :

- Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un milieu de travail favorisant la productivité :

  - en 1991-1992, le Ministère a fourni 4,8 millions de mètres carrés de locaux à bureaux à 104 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 875 locataires non gouvernementaux et tierces parties;

  - en 1991-1992, le loyer moyen par année-personne sera de 5 000 $ environ (150 000 années-personnes), la superficie moyenne par année-personne étant de 18 à 25 mètres carrés, selon les besoins du locataire. Ces moyens d'évaluer le rendement continueront d'être améliorés au cours de la prochaine année;

  - le Ministère continue de rationaliser le processus de livraison des locaux loués, et il tentera de faire passer le délai moyen de livraison, qui varie actuellement entre 12 à 24 mois, à un délai de 6 à 12 mois;

  - dans la période de deux ans commençant en 1991-1992, environ 2 500 des 6 500 conventions d'occupation seront renouvelées. Le Ministère continue de vérifier si ces conventions se terminent à temps et si elles correspondent aux besoins des locataires. Il est prévu que cette demande de locaux, en terme de quantité et de qualité, fera augmenter le nombre de locaux loués; et

  - la plupart des immeubles à bureaux appartenant à l'État arriveront bientôt à la fin de leur vie utile (l'âge moyen des immeubles à bureaux est plus de quarante ans). L'entretien de ces biens et la prestation de services d'un certain niveau aux locataires actuels demeureront pour le Ministère un défi de taille.

- Gérer tous les biens immobiliers du Ministère en observant toutes les normes de santé et de sécurité et en fournissant aux locataires fédéraux un milieu de travail productif et en faisant en sorte que le rendement des investissements soit raisonnable :

  - en ce qui concerne les matières dangereuses, comme Travaux publics connaît mieux ses biens immobiliers, il pourra davantage procéder d'une façon pro-active pour ce qui est des BPC, de l'amiante, des réservoirs de stockage souterrains ainsi que pour les chlorofluocarbones (CFC) qu'il possède. Cependant, le Ministère aura besoin de ressources supplémentaires s'il veut réussir à éliminer progressivement ces produits conformément aux délais prévus dans la Loi canadienne sur la protection de l'environnement;

- le concept de milieu de travail productif pour les locataires fédéraux continue d'être un élément-clé pour la définition de l'orientation du Programme des biens immobiliers et l'évaluation par le ministère de son rôle de gestionnaire de biens. Les travaux avancent en ce qui concerne les processus de planification et les stratégies élaborées, y compris la définition plus précise des critères d'évaluation de la disponibilité, la formation du personnel en matière de techniques de gestion des biens, l'établissement d'objectifs en matière d'exploitation d'immeubles et l'élaboration continue de plans de gestion des biens utilisés chaque année pour la planification de la gestion des immeubles et l'établissement des budgets; et

- pour ce qui est du contrôle de la rentabilité du Programme des biens immobiliers, le ministère a mis au point plusieurs indicateurs de rendement en vue de mesurer le rendement de ses biens; il y a notamment un nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs d'investissement fixés (selon les dépenses totales engagées à l'égard des immeubles à bureaux par rapport aux recettes totales générées par les loyers imputés au prix du marché par locataire), le pourcentage des locaux vacants commercialisables et le nombre de biens excédentaires; en 1991-1992, le Ministère a établi que 24 % des biens examinés généraient un revenu négatif et que 1,7 % de la superficie totale était constituée de locaux vacants commercialisables. Travaux publics compte présentement 328 biens immobiliers qui ont été déclarés excédentaires. À la fin de 1991-1992, le Ministère aura aliéné 86 d'entre eux, évalués à 17,1 millions de dollars, ainsi que 347 biens immobiliers d'autres ministères du gouvernement évalués à 6,2 millions de dollars.

- Gérer les investissements immobiliers de TPC en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages; il peut s'agir d'achat, de construction, de bail-achat ou de crédit-bail :

  - pour répondre aux besoins à long terme des locataires, le Ministère étudie les solutions offrant le meilleur rapport coûts-avantages. TPC possède actuellement (ou est en voie d'acquérir par bail-achat), au nom de Sa Majesté, 60 % des locaux à bureaux utilisés par le gouvernement fédéral; les autres locaux soit 40 % sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations du marché et aux pressions de la demande; et

  - en 1990-1991, le Ministère a entrepris 13 nouveaux projets de construction, a acheté un bien additionnel et il a mis en oeuvre 2 projets de rénovation; dans le cas de 32 autres projets de rénovation, on a terminé les étapes de la planification et de la conception préliminaire.

- Le groupe de la vérification interne et de l'évaluation a entrepris deux évaluations importantes de projets ou d'activités faisant partie du Programme des biens immobiliers au cours de l'année 1990-1991 :

- Projet de bail-achat de Place Canada : Dans l'ensemble, ce projet a été une réussite en ce sens qu'on a atteint le principal objectif qui était de fournir, à long terme, des locaux à bureaux pour les ministères du gouvernement fédéral. Le choix de la méthode design et bail-achat selon laquelle on utilise un critère de rendement a cependant entraîné des retards et des coûts imprévus. On a terminé le projet conformément aux niveaux de financement révisés du Conseil du Trésor; il a été achevé environ 15 mois après la date prévue au moment de l'approbation effective du projet. À la fin du projet, le loyer, y compris le coût du terrain, était presque deux fois plus élevé que celui des baux à court terme de locaux comparables; mais le prix des loyers a augmenté de presque 50 % depuis et il se rapproche du loyer à long terme de Place Canada; et

- Subventions aux municipalités : Un examen du Programme de subventions aux municipalités révèle qu'il satisfait aux objectifs visés d'équité et de justice et qu'on ne peut déterminer de solutions de remplacement satisfaisantes en ce qui concerne la réalisation du Programme. Il y a cependant encore certaines améliorations à apporter en ce qui concerne les municipalités : retard dans les paiements finals; ajustements effectués par les ministères relativement aux subventions demandées; et exclusions qui ne s'appliquent pas aux particuliers contribuables. L'étude présente également un certain nombre de recommandations concernant l'administration et le fonctionnement du système.

Section II
Analyse par activité

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du Programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Description

La coordination du Programme prévoit un cadre stratégique pour le Programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations d'urgence, le paiement des subventions en remplacement des impôts ainsi que la recherche et le développement nécessaires au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de Travaux publics ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 2,4 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1992-1993.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**		Prévu 1991-1992		Réel 1990-1991	
	$	**A-P**	**$**	**A-P**	**$**	**A-P**
Coordination du Programme	**43 212**	**240**	23 959	240	46 152	232

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 6 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991					
	Réel		Budget principal		Différence	
	$	A-P	$	A-P	$	A-P
Coordination du Programme	46 152	232	42 740	240	**3 412**	**(8)**

Explication de la différence : En 1990-1991, les dépenses brutes ont été supérieures de 3,4 millions de dollars ou 8,0 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• hausse des dépenses de fonctionnement, comprenant les coûts des salaires associés au règlement des ententes, afin de rencontrer efficacement tous les besoins pour la gestion du Programme.	3,4

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de la coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

Travaux publics a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du Programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel pluriannuel, le plan pluriannuel des ressources humaines, le plan de technologie informatique, le plan de communication, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires, lequel est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée par Travaux publics au cours de l'exercice 1986-1987, prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État dont le Ministère a la garde. D'ici la fin de l'exercice 1991-1992, 141 plans auront été préparés. En 1992-1993, on prévoit terminer 71 plans de gestion des biens. Des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État, 45 sont voués au transfert, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens n'a été préparé pour ceux-ci.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1990–1991, Travaux publics avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 230,0 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 245,3 millions de dollars, soit 15,3 millions de dollars de plus que le montant prévu.

Travaux publics s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1989–1990, le montant total disponible s'élevait à 1 348,9 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 337,4 millions de dollars, soit 99,1 % du total disponible. En 1990–1991, le pourcentage était de 98,6 %, représentant 1 484,9 millions de dollars de dépenses réelles contre 1 505,6 millions de dollars disponibles.

B. Locaux à bureaux

Objectif

L'objectif des locaux à bureaux est d'assurer une gestion de la fourniture de locaux à bureaux centralement afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux des bureaux convenables et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

Description

Travaux publics fournit les locaux et les services connexes à 104 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des locaux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.

Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction devriendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- Acquisitions de biens :
  - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- Bail :
  - fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- Bail-achat :
  - fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et
- Fonctionnement et entretien de biens de l'État :
  - assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 56,8 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1992-1993.

Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Dépenses brutes	**1 012 186**	921 275	861 487
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**168 094**	173 284	181 467
Activité nette	**844 092**	747 991	680 020

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 8 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Dépenses brutes	861 487	759 539	**101 948**
Moins : recettes à valoir sur le crédit	181 467	162 302	**19 165**
Activité nette	680 020	597 237	**82 783**

Explication de la différence : En 1990-1991, les dépenses nettes ont été supérieures de 82,8 millions de dollars ou 13,9 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• hausse dans les dépenses de fonctionnement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des ministères locataires;	91,0
• hausse dans les dépenses en capital due à la construction de divers projets, comprenant le nouveau Centre national de traitement de la TPS, l'Agence spatiale canadienne et des améliorations permettant l'accessibilité à diverses installations appartenant à l'État et obtenues par bail-achat; et	11,0
• hausse des recettes provenant des locataires du gouvernement et de tiers qui payent un loyer.	(19,2)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'inoccupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

Le Ministère a réglé avec succès plusieurs différends régionaux avec les locataires. Travaux publics Canada a reçu plus de 530 demandes de dérogation aux normes du logement depuis janvier 1989 et toutes ont été réglées avec succès par voie de consultation et de dialogues.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale. Le Ministère fera davantage appel à des représentants des locataires pour les fins suivantes : préciser les besoins stratégiques et opérationnels des locataires en matière de logement, améliorer la planification à long terme, faire connaître les répercussions des initiatives du Ministère à la grandeur du gouvernement et fournir des renseignements précis sur l'utilisation des locaux tels qu'il est indiqué dans les systèmes d'information de TPC.

Travaux publics a aussi continué d'améliorer ses délais dans la fourniture des locaux.

En 1991-1992, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par année-personne, coût moyen des locaux par année-personne et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

TPC dispose aussi d'un portefeuille actif de baux. En 1990-1991, le répertoire du ministère de locaux loués contenait 2 483 baux représentant 2 003 300 mètres carrés. En 1991-1992, le nombre de baux est passé à 2 543 (dont 706 ont été renouvelés) pour une superficie totale de 2 067 700 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1992-1993, le répertoire des baux passera à 2 572, dont 507 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 2 151 300 mètres carrés.

En 1990-1991, TPC a fourni au total 4 879 400 mètres carrés de locaux à bureaux à ses locataires. En 1991-1992, il devrait fournir des locaux à bureaux d'une superficie totale de 4 908 000 mètres carrés. Ce chiffre devrait passer à 4 967 300 mètres carrés en 1992-1993 (voir le tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9 : Locaux à bureaux

(en milliers de mètres carrés)	**1992-1993**	1991-1992	1990-1991
Locaux de l'État	**2 295,7**	2 320,0	2 335,8
Locaux obtenus par bail-achat	**520,3**	520,3	520,3
Locaux loués	**2 151,3**	2 067,7	2 003,3
Total	**4 967,3**	4 908,0	4 879,4

Le Ministère continue de perfectionner ses indicateurs de rendement du capital investi (RCI) afin de protéger et d'accroître la rentabilité économique de ses biens. En 1991-1992, il s'est servi de ces indicateurs pour analyser le rendement du capital investi de son portefeuille. L'analyse a révélé que 24 % des immeubles échantillonnés appartenant à l'État ont produit un rendement négatif du RCI. En 1992-1993, l'on s'attend à ce que 20 % des biens continuent d'avoir un rendement négatif du RCI.

TPC s'efforce de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de locaux vacants prêts à louer. En 1990-1991, la superficie totale des locaux vacants prêts à louer représentait 39 000 mètres carrés sur un répertoire de 4,8 millions de mètres carrés, soit 0,8 % du répertoire fédéral. Ce pourcentage se compare avantageusement à celui des locaux vacants prêts à louer dans le secteur privé. En 1991-1992 et 1992-1993, TPC maintiendra un taux de locaux vacants prêts à louer d'environ 1 %. En comparaison avec le secteur privé, on estime qu'un taux d'inoccupation de 3 % ou 4 % est un taux presque nul, compte tenu du temps requis pour le déménagement et l'emménagement des locataires.

C. Installations fédérales

Objectif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer l'investissement et le dessaisissement des divers actifs d'un portefeuille d'installations fédérales placées sous la garde du Ministre.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'une écluse, de barrages, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 19,8 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1992-1993.

Au tableau 10, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Dépenses brutes			
Bâtiments	**301 965**	209 976	189 101
Biens excédentaires	**10 750**	10 908	15 532
Aménagement foncier	**400**	2 727	3 482
Ouvrages maritimes	**6 488**	8 181	10 339
Routes et ponts	**32 662**	40 904	53 481
	352 265	272 696	271 935
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**68 270**	65 207	63 847
Activité nette	**283 995**	207 489	208 088

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 11 : Résultats financiers de 1990–1991

(en milliers de dollars)	1990–1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Dépenses brutes			
Bâtiments	189 101	169 952	19 149
Biens excédentaires	15 532	8 339	7 193
Aménagement foncier	3 482	3 172	310
Ouvrages maritimes	10 339	8 153	2 186
Routes et ponts	53 481	60 148	(6 667)
	271 935	249 764	22 171
Moins : recettes à valoir sur le crédit	63 847	67 649	(3 802)
Activité nette	208 088	182 115	25 973

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1990–1991, ont été supérieures de 26,0 millions de dollars ou 14,3 % à la somme prévue dans le Budget principal. Cette hausse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• hausse nette dans les dépenses de fonctionnement et en capital principalement pour couvrir des besoins additionnels de locaux loués et des contributions additionnelles à des municipalités et à des provinces pour le Programme d'aliénation de quais excédentaires, compensée par des réductions mineures dans les dépenses en capital dues au transfert de ponts internationaux et de postes de douanes, et à une réassignation de fonds à l'activité des locaux à bureaux; et	22,2
• baisse nette des recettes due au recouvrement des recettes commerciales et de stationnement (5,0 millions de dollars) maintenant sous l'activité des Locaux à bureaux, compensée par des recettes additionnelles (1,0 million de dollars) des ministères locataires qui payent un loyer et (0,2 million de dollars) du logement du nord.	3,8

Données sur le rendement et justification des ressources

Travaux publics Canada gère un portefeuille diversifié d'installations spéciales et de biens excédentaires allant des biens désignés de la Colline du Parlement dans la région de la Capitale nationale et la Citadelle à Québec, aux locaux commerciaux et aux installations à usages multiples tels que les entrepôts, les laboratoires, les installations scolaires et les salles de conférence ainsi que du logement dans le Nord. Outre les installations fédérales susmentionnées, l'activité des installations fédérales est responsable d'un portefeuille diversifié de biens excédentaires, d'une écluse et de barrages, de cales sèches, de ponts et de routes.

Il faut des ressources pour exploiter et entretenir les installations existantes et pour moderniser et aménager certains biens en vue de les aliéner ou de s'en dessaisir, éventuellement. Une gestion efficace suppose l'élaboration de stratégies de dessaisissement et d'aliénation ainsi que le respect des normes et des objectifs du gouvernement fédéral s'appliquant à tous les biens.

Les locataires et les utilisations sont également divers. Non seulement Travaux publics doit-il loger d'autres ministères gouvernementaux, mais il doit également répondre aux besoins spéciaux du public et des parlementaires à la Chambre des communes et au Sénat. Parmi les autres locataires, notons les musées particuliers, le Bureau du Conseil privé, la Bibliothèque nationale, la Cour suprême du Canada ainsi que diverses commissions royales et divers groupes de travail spéciaux. Le grand public est également important : l'écluse et les barrages, les cales sèches, les ponts, les routes et les autres biens immobiliers doivent être conservés en bon état et être sécuritaires.

En somme, la Direction générale du logement gère ses biens en vue de fournir à ses locataires un milieu de travail productif et sécuritaire et des ouvrages sécuritaires pour le grand public; elle recherche les occasions de se départir des installations dont Travaux publics n'a plus besoin ou qui ne font plus partie de son mandat, et d'en confier la garde à d'autres ministères gouvernementaux, à d'autres paliers de gouvernement ou à d'autres groupes intéressés. Il est maintenant évident cependant que dans la plupart des cas, les négociations seront longues et difficiles, et qu'elles porteront surtout sur les améliorations importantes et coûteuses à apporter et qui constituent une condition préalable à tout dessaisissement.

Le Ministère finance également les activités d'aliénation relatives à tous les biens excédentaires du gouvernement fédéral. En 1990–1991, Travaux publics a aliéné 433 biens immobiliers excédentaires, y compris ceux d'autres ministères gouvernementaux, évalués à 23,3 millions de dollars. Les démarches entreprises en 1991–1992 en vue d'aliéner des biens excédentaires appartenant à TPC, porteront sur quelque 55 biens immobiliers d'une valeur estimative de 4,0 millions de dollars et 274 autres biens immobiliers d'une valeur de 11,2 millions de dollars, et elles seront réalisées pour le compte d'autres ministères gouvernementaux. On discute actuellement du transfert de responsabilité à chaque dépositaire, en ce qui a trait à l'aliénation de biens excédentaires, et d'autres possibilités sont à l'étude.

Un projet d'aliénation d'ouvrages maritimes excédentaires a été entrepris en 1987–1988 afin de permettre au Ministère de transférer le droit de propriété et la responsabilité future de ces ouvrages aux provinces ou aux municipalités visées. La responsabilité du Ministère consiste à démolir ou à payer une partie des réparations aux autorités locales en vue d'une aliénation. Le coût des réparations, ou le montant de la contribution à verser, ne peut excéder le coût de la démolition ou 250 000 $, soit le moins élevé des deux montants; si le montant est supérieur il faut obtenir l'approbation du Conseil du Trésor. En 1990–1991, le coût de la démolition, de la réparation ou du transfert de 56 ouvrages maritimes a été de 2,3 millions de dollars, et l'on prévoit qu'en 1991–1992, il en coûtera 4,2 millions de dollars pour 35 autres ouvrages maritimes.

En 1991–1992, le parc immobilier de Travaux publics compte 1 570 unités de logement. De ce nombre, 1 348 sont des logements à locataires multiples dont 1 092 appartiennent à l'État et 256 sont loués. Les 222 autres sont des logements à un seul locataire dont 180 appartiennent à l'État et 42 sont loués.

Le Ministère a la garde de dix barrages, d'une écluse et de trois cales sèches qui assurent le soutien des activités maritimes. TPC a également la garde du vieux canal Welland, de douze ponts, d'une digue, de 2 218 kilomètres de la route de l'Alaska et du chemin Haines (réseau routier du Nord-Ouest) et est responsable de travaux d'immobilisations pour améliorer des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la route transcanadienne, dans les parcs nationaux, relève du Service canadien des parcs d'Environnement Canada. Travaux publics gère divers immeubles qui ne sont pas des immeubles à bureaux; 125 d'entre eux appartiennent à l'État et 263 sont loués. Le Ministère assure également la gestion de divers biens immobiliers excédentaires appartenant à l'État ou loués.

Conformément aux directives gouvernementales, le Ministère mène des activités de dessaisissement relatives à ces biens. Malheureusement, en raison de la détérioration d'un grand nombre de ces biens, il n'est pas facile de les aliéner, et les discussions avec les autres paliers de gouvernement au sujet du transfert de responsabilité portent sur des améliorations importantes et coûteuses à apporter aux immobilisations.

Le Ministère a cependant réussi à négocier le transfert de cinq ponts à la province du Nouveau-Brunswick. Ce transfert a été réalisé en 1990–1991 au coût total de 5 millions de dollars, à payer en deux ans.

Le Comité d'évaluation et d'examen en matière d'environnement, qui étudie le projet relatif au passage dans le détroit de Northumberland, a terminé ses audiences publiques en mars 1990. Il a terminé son rapport final en août 1990 et il recommande de modifier les plans de ce projet. Travaux publics prépare actuellement des modifications au projet qui satisferont le Comité.

Les soumissions des trois compagnies qui sont encore dans la course en vue de construire le pont de 14,5 kilomètres ont fait l'objet d'une évaluation environnementale; cette évaluation porte, entre autres, sur le problème qu'un pont pourrait éventuellement causer : retard en ce qui concerne le déglaçage du détroit de Northumberland au printemps. Si les soumissions satisfont à toutes les lignes directrices en matière d'environnement, elles seront alors évaluées quant à leurs caractéristiques financières.

D. Subventions aux municipalités

Objectif

L'objectif de cette activité est d'administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 21,0 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1992-1993.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Subventions aux municipalités	**373 077**	371 068	305 307

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 13 : Résultats financiers de 1990-1991

(en milliers de dollars)	1990-1991		
	Réel	Budget principal	**Différence**
Subventions aux municipalités	305 307	320 288	**(14 981)**

Explication de la différence : Les dépenses de 1990-91 ont été inférieures de 15,0 millions de dollars ou 4,7 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est en grande partie attribuable aux délais prescrits pour la réception des demandes des municipalités, aux délais prescrits pour les paiements émis par TPC, au nombre des demandes traitées parmi celles reçues, aux augmentations de taxes qui ont été moindres que prévues et aux réductions dans les paiements finaux dûs aux municipalités pour diverses raisons (réduction du niveau d'évaluation, items non-éligibles, occupations par des tiers, etc.).

Données sur le rendement et justification des ressources

Des paiements sous cette activité sont émis pour environ 2 252 demandes reçues de 1 928 autorités taxatrices pour 64 500 biens ou immeubles fédéraux. Le besoin global pour l'année correspond au total des montants versés aux autorités taxatrices (exception faite des sociétés d'État).

Chaque paiement fait suite à une demande annuelle présentée par une autorité taxatrice locale. Le montant est fixé en tenant compte de facteurs tels que l'admissibilité du bien, l'admissibilité du locataire ou de l'occupant, la valeur de chaque propriété ou ses dimensions, soit sur la façade ou soit sur la superficie, les taux d'imposition et les dispositions de la Loi et des règlements connexes.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Personnel			
Traitements et salaires	**12 455**	12 288	12 883
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**1 993**	1 991	1 991
Autres frais touchant le personnel	**--**	60	60
Total personnel	**14 448**	14 339	14 934
Biens et services			
Transports et communications	**3 467**	3 040	1 650
Information	**244**	215	306
Services professionnels et spéciaux	**325 274**	285 279	312 113
Location	**568 116**	507 032	481 970
Achat de services de réparation et d'entretien	**137 485**	119 264	81 618
Services publics, fournitures et approvisionnements	**129 367**	113 460	118 116
Toutes autres subventions ou paiements	**18 815**	16 503	20 533
Total biens et services	**1 182 768**	1 044 793	1 016 306
Total des dépenses de fonctionnement	**1 197 216**	1 059 132	1 031 240
Moins : recettes à valoir sur le crédit	**236 364**	238 491	245 314
Dépenses de fonctionnement nettes	**960 852**	820 641	785 926
Dépenses en capital			
Transports et communications	**8**	6	--
Information	**8**	6	--
Services professionnels et spéciaux	**16 952**	12 575	623
Achat de services de réparation et d'entretien	**11 740**	8 708	39
Services publics, fournitures et approvisionnements	**55**	41	37
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et/ou ouvrages	**183 109**	139 536	143 506
Construction et/ou acquisition de machines et de matériel	**1 221**	906	705
Toutes autres subventions ou paiements	**831**	616	162
Total des dépenses en capital	**213 924**	162 394	145 072
Paiements de transfert	**369 600**	367 472	308 569
Dépenses nettes du Programme	**1 544 376**	1 350 507	1 239 567

2. Besoins en personnel

Les frais de personnel afférents au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 14,4 millions de dollars, ce qui représente 0,8 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme en 1992-1993. Des données sur les années-personnes par activité sont présentées au tableau 15. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 16.

Tableau 15 : Besoins en années-personnes par activité

	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Coordination du Programme	**240**	240	232

Tableau 16 : Détails sur les besoins en personnel

	Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor				
	Budget des dépenses 1992 -1993	Prévu 1991 -1992	Réel 1990 -1991	Échelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1992-1993
Gestion	16	16	16	61 500-138 300	82 797
Scientifique et professionnelle					
Économique, sociologie et statistiques	1	1	1	20 000-84 700	--
Génie et arpentage	8	8	8	28 856-78 176	54 797
Administration et service extérieur					
Services administratifs	186	186	177	17 470-72 817	51 225
Administration des programmes	3	3	3	17 470-72 817	63 688
Technique					
Dessin et illustration	1	1	1	19 852-51 443	--
Soutien technologique et scientifique	2	2	1	17 919-64 912	54 639
Soutien administratif					
Commis aux écritures et aux règlements	10	10	11	16 504-40 509	28 393
Mécanographie	--	--	1	16 163-32 250	--
Secrétariat, sténographie et dactylographie	13	13	13	16 356-40 768	29 067
	240	240	232		

L'expression **années-personnes** désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes contrôlées** sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'année-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes contrôlées du programme par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1991. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvés, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 12,0 % des dépenses brutes totales du Programme de 1992-1993.

Afin de démontrer le type d'estimation et le degré d'approbation, tous les grands projets d'immobilisations sont démontrés avec l'information sur le type d'estimation (A, B, C ou D), et le degré d'approbation du Conseil du Trésor, c'est-à-dire déléguée au ministère (AD), approbation provisoire (AP) ou approbation finale (AF).

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au, 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993	Besoins des années futures
Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars					
Locaux à bureaux					
TERRE-NEUVE					
St. John's - immeuble Sir-Humphrey-Gilbert - construction (A-AF)	14 705	18 851	14 552	571	3 728
NOUVELLE-ÉCOSSE					
Amherst - vieil immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	1 000	--	500	500
Halifax - immeuble Ralston - rénovations (A-AF)	15 197	19 503	17 150	2 353	--
Halifax - immeuble Bedford Row - rénovations (A-AF)	--	11 714	8 827	2 587	300
Sydney - immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	5 548	5 548	3 821	532	1 195
Truro - immeuble fédéral - rénovations (C-PPA/DA)	3 500	3 490	245	300	2 945
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Edmundston - immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	1 200	349	851	--
Frédéricton - immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	4 786	350	1 000	3 436
Moncton - immeuble fédéral - Phase II - rénovations (A-AF)	20 500	20 041	11 347	8 694	--
Saint John - immeuble des douanes - rénovations (C-AD)	--	3 949	1 850	300	1 799
Saint John - Succursale postale A - rénovations (C-AD)	9 223	9 223	3 631	5 000	592

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993	Besoins des années futures
Locaux à bureaux (suite)					
NOUVEAU-BRUNSWICK (suite)					
St. Stephen - immeuble fédéral - rénovations/ajout (C-AD)	1 802	2 186	943	1 243	--
QUÉBEC					
Montréal - 105 McGill - rénovations (A-EPA)	19 400	19 400	5 497	9 000	4 903
Montréal - 1420 Sainte-Catherine - rénovations (C-AD)	--	4 877	4 336	541	--
Québec - 330 Gare du Palais - remplacement des fenêtres (C-AD)	--	1 098	54	10	1 034
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)					
Hull - installation de chauffage central Portage - mise en place de systèmes informatisés (A-AD)	2 294	4 082	970	1 500	1 612
Hull - stationnement intérieur Portage Notre-Dame - rénovations (C-AD)	--	1 300	50	1 000	250
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa - 580 rue Booth - amélioration des ascenseurs (C-AD)	--	1 632	932	700	--
Ottawa - 588 rue Booth - rénovations (C-AD)	--	2 426	135	2 000	291
Ottawa - immeuble Lorne - rénovations/ajout (C-AP)	--	11 400	753	700	9 947
Ottawa - immeuble de Statistique Canada - réaménagement du système de traitement de l'air (A-AD)	3 029	3 051	2 440	611	--
Ottawa - immeuble Tilley - ajout (A-AF)	10 840	10 840	10 502	338	--
ONTARIO					
Guelph - immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	2 445	45	800	1 600
Thunder Bay - 201 North May - rénovations (C-AD)	1 075	4 065	335	50	3 680
Thunder Bay - 33 South Court - rénovations (C-AD)	3 000	5 745	123	535	5 087
Thunder Bay - 130 South Syndicate - rénovations (C-AD)	1 000	4 501	380	2 224	1 897

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au, 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993	Besoins des années futures
Locaux à bureaux (suite)					
MANITOBA					
Winnipeg - immeuble du Revenu - rénovations (C-AD)	--	9 970	643	345	8 982
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Penticton - immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	4 687	318	4 000	369
Victoria - immeuble Custom House - rénovations (C-AD)	3 755	3 754	3 739	15	--
Victoria - vieil immeuble fédéral - rénovations (C-AD)	--	9 868	523	4 000	5 345
YUKON					
Whitehorse - immeuble fédéral - Phase I - réaménagement (A-AF)	24 680	24 699	22 706	1 902	91
Installations fédérales					
ÎLE-DU-PRINCE-ÉDOUARD					
Borden - Ponts de raccordement (C-AP)	--	26 057	16 557	3 000	6 500
Summerside - Centre national de traitement de la TPS - construction (A-AP)	3 525	40 000	10 505	18 000	11 495
NOUVEAU-BRUNSWICK					
Edmundston - poste de douanes - construction (C-AD)	3 540	6 891	3 386	2 600	905
QUÉBEC					
Chicoutimi - vieux port - réaménagement (C-AD)	--	3 750	3 738	12	--
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)					
Aylmer - installations Nortel - acquisition (A-AF)	14 000	12 068	7 911	657	3 500
Gatineau - archives nationales - nouvelle construction (C-AP)	89 000	89 000	8 836	2 556	77 608
Hull - Complexe de la polyvalente Asticou - acquisition (A-AF)	26 288	26 288	23 352	1 304	1 632

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au, 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993	Besoins des années futures
Installations fédérales (suite)					
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)					
Ottawa - Cité parlementaire - travaux divers (A-AF)	16 008	13 490	1 500	1 262	10 728
Ottawa - Confederation Heights - remplacement du refroidisseur sur le toit (C-AD)	--	1 350	63	837	450
Ottawa - cour fédérale - nouvelle construction (C-AP)	80 000	77 851	846	1 900	75 105
Ottawa - immeuble Marshall - rénovations (C-AD)	--	3 040	1 540	1 500	--
Ottawa - immeuble Mulligan - rénovations (B-AF)	--	28 950	13 712	13 000	2 238
Ottawa - immeuble Wellington - rénovations (C-AP)	--	6 318	2 930	3 000	388
Ottawa - Librairie nationale - Restauration de la façade extérieure (C-AD)	--	7 000	148	500	6 352
Ottawa - librairie nationale - système d'extinction automatique d'incendie (C-AD)	--	5 973	393	2 000	3 580
Ottawa - mémorial Victoria - restauration de la façade extérieure (C-AD)	--	6 000	100	2 000	3 900
Ottawa - musée national du Canada - rénovations (A-AF)	12 748	23 748	11 358	3 000	9 390
Ottawa - rue Cliff - chaudières et commandes (A-EPA/DA)	11 540	11 364	5 374	5 490	500
Ottawa - Tunnels Kent Wellington - réparations majeures (B-AF)	--	24 064	4 719	10 698	8 649
MANITOBA					
Winnipeg - entrepôt d'examen des douanes - rénovations (C-AD)	--	1 328	28	1 300	--
COLOMBIE-BRITANNIQUE					
Routes et ponts - réseau routier du Nord-Ouest - reconstruction (A-AF)	417 100	417 100	300 124	17 000	99 976

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif précédent	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1992	Budget des dépenses 1992-1993	Besoins des années futures
Résumé					
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations approuvés (énumérés ci-dessus)	--	--	--	**145 816**	--
Dépenses totales pour les grands projets d'immobilisations prévues (non énumérés ci-dessus)	--	--	--	**35 777**	--
Dépenses totales prévues pour les autres projets d'immobilisations	--	--	--	**32 331**	--
Total pour le Programme	--	--	--	**213 924**	--

4. Paiements de transfert

Les subventions et contributions représentent 20,8 % des dépenses brutes du Budget principal de 1992–1993 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)	**Budget des dépenses 1992–1993**	Prévu 1991–1992	Réel 1990–1991
Subventions			
Installations fédérales			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	**180 000**	180 000	—
Subventions aux municipalités			
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	**369 378 000**	367 250 000	302 367 483
Total des subventions	**369 558 000**	367 430 000	302 367 483
Contributions			
Coordination du Programme			
Association canadienne de normalisation	**12 000**	12 000	12 000
Institut de formation en gestion de la construction	**30 000**	30 000	—
Installations fédérales			
Contribution à la Ville de Chicoutimi	—	—	6 190 170
Total des contributions	**42 000**	42 000	6 202 170
Total des paiements de transfert	**369 600 000**	367 472 000	308 569 653

5. Recettes

Le tableau 19 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992–1993**	Prévu 1991–1992	Réel 1990–1991
Recettes à valoir sur le crédit			
Locaux à bureaux	**168 094**	173 284	181 467
Installations fédérales	**68 270**	65 207	63 847
Total – Recettes à valoir sur le crédit	**236 364**	238 491	245 314
Recettes à valoir sur le Trésor			
Vente de biens immobiliers	**17 750**	18 625	42 895
Remboursement des subventions aux municipalités à partir du fonds renouvelable des aéroports (Transports Canada)	**27 652**	26 442	20 151
Locations et concessions	**—**	—	8
Bassins de radoub	**2 865**	4 220	2 102
Pont ferroviaire de New Westminster	**3 250**	3 250	3 174
Intérêts sur prêts	**—**	—	167
Divers	**—**	—	2 832
Recouvrements des dépenses d'exercices précédents	**—**	—	1 225
Rajustements des comptes à payer à la fin de l'exercice	**—**	—	(473)
Total – Recettes à valoir sur le Trésor	**51 517**	52 537	72 081
Total des recettes	**287 881**	291 028	317 395

6. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1992-1993 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du Programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du Programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 20 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993 (Brut)	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recettes	Coût estimatif net du Programme	
					1992-1993	1991-1992
	1 780 740	1 822	1 782 562	287 881	**1 494 681**	1 301 101

*Les autres coûts comprennent :

	(en milliers de dollars)
• les locaux fournis par ce Programme;	1 267
• les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor;	452
• les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnements et Services Canada; et	25
• la partie des indemnisations assumées par l'employeur et versées par Travail Canada.	78

**Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

Programme des sociétés d'État

Plan de dépenses 1992–1993

Table des matières – Programme des sociétés d'État

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992–1993 4–4
B. Emploi des autorisations en 1990–1991 4–5

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992–1993
1. Points saillants 4–6
2. Sommaire des besoins financiers 4–6
B. Rendement récent
1. Points saillants 4–8
2. Examen des résultats financiers 4–9
C. Données de base
1. Introduction 4–10
2. Mandat 4–10
3. Objectif du Programme 4–10
4. Organisation du Programme en vue de son exécution 4–10
D. Perspective de planification
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme 4–11
2. Initiatives 4–11
E. Efficacité du Programme 4–11

Section II
Analyse par activité

A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc. 4–12

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article 4–15
2. Dépenses en capital 4–15
3. Recettes 4–16
4. Coût estimatif net du Programme 4–16

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1992-1993 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1992-1993	Budget principal 1991-1992
	Programme des sociétés d'État		
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**20 691**	46 821
	Total du Programme	**20 691**	46 821

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1992-1993
	Programme des sociétés d'État	
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	**20 691 000**

Programme par activité

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993			Budget principal 1991-1992
	Budgétaire		**Total**	
	Fonctionnement	Dépenses en capital		
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	20 691	--	**20 691**	46 821
	20 691	--	**20 691**	46 821

B. Emploi des autorisations en 1990–1991 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Programme des sociétés d'État			
15	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	5 230 000	5 230 000	
15b	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	—	2 656 000	
	Total — Crédit 15	5 230 000	7 886 000	**7 886 000**
16b	Paiements à la Harbourfront corporation pour couvrir les dépenses de fonctionnement	—	2 000 000	
16c	Paiement à la Harbourfront Corporation pour couvrir les dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital	—	2 150 000	
	Total — Crédit 16	—	4 150 000	**3 648 932**
20	Paiement à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	28 641 000	28 641 000	**14 363 000**
	Total du Programme - Budgétaire	33 871 000	40 677 000	**25 897 932**
	Non-Budgétaire			
L17c	Prêts à la Harbourfront Corporation	—	3 700 000	**3 700 000**
	Total Non-Budgétaire	—	3 700 000	**3 700 000**

Section I
Aperçu du Programme

A. Plans pour 1992–1993

1. Points saillants

En 1992–1993, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., étant la seule Société à recevoir des paiements de ce Programme, terminera à temps les travaux prévus pour le 350e anniversaire, en 1992 de la fondation de la ville de Montréal.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992–1993**	Prévu 1991–1992	Différence	Détails à la page
Budgétaire				
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**20 691**	45 421	(24 730)	4–12
Non-Budgétaire				
Harbourfront Corporation	—	14 000	(14 000)	—
Total du Programme	**20 691**	59 421	(38 730)	

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1992–1993 sont inférieurs de 38,7 millions de dollars ou 65,2 % aux dépenses prévues pour 1991–1992. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
– baisse attribuable à l'achèvement du développement du site à l'exception de la jetée du Secteur du Centre.	(24,7)
• Harbourfront Corporation :	
– d'autres prêts seront accordés seulement lorsque le Plan révisé financier de la Harbourfront Corporation sera approuvé.	(14,0)

Explications des prévisions de 1991–1992 : Les prévisions de 1991–1992 (établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1991) sont de 12,6 millions de dollars ou de 26,9 % supérieures au budget des dépenses de 1991–1992 de 46,8 millions de dollars (voir les Autorisations de dépenser, page 4–4). La différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
• Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
– baisse attribuable à une réduction budgétaire de 3 % imposée par le gouvernement.	(1,4)
• Harbourfront Corporation :	
– prêts consentis pour couvrir les dépenses d'immobilisations essentielles comprenant des améliorations aux infrastructures, des paiements à la Ville de Toronto pour des parcs, et des paiements à la Harbourfront 90 en guise d'une subvention d'exploitation.	14,0

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1990-1991, les sociétés d'État ont accompli les réalisations suivantes :

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :
  - achèvement de la construction du Musée canadien des civilisations.

- La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :
  - établissement d'une exposition permanente à la tour de l'Horloge;
  - exécution de travaux par des experts-conseils en vue du développement du Secteur de l'Est;
  - fouilles archéologiques à Pointe-à-Callière;
  - continuation des travaux de restauration au canal Lachine;
  - construction du pont-rail du canal Lachine;
  - début des travaux de mise en oeuvre d'un parc au canal Lachine;
  - exécution de divers travaux par l'équipe chargée de la conception, les experts-conseils et le gestionnaire du projet concernant l'aménagement de l'ensemble du territoire; et
  - continuation de l'exploitation du cinéma IMAX et du programme des activités estivales populaires.

- Harbourfront Corporation :
  - achèvement d'une réorganisation importante et début de l'élaboration d'un plan visant l'aliénation de certains biens de l'État.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2 : Résultats financiers de 1990–1991

(en milliers de dollars)	1990–1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Budgétaire			
Société de construction des musées du Canada, Inc.	7 886	5 230	**2 656**
Harbourfront Corporation	3 649	—	**3 649**
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	14 363	28 641	**(14 278)**
	25 898	33 871	**(7 973)**
Non-Budgétaire			
Prêts à la Harbourfront Corporation	3 700	—	**3 700**

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été inférieurs d'environ 8,0 millions de dollars ou 23,5 % au montant prévu dans le Budget principal. Les besoins non-budgétaires sont supérieurs de 3,7 millions de dollars aux dépenses prévues dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

	Hausse (baisse) en millions de dollars
Budgétaire	
• La Société de construction des musées du Canada, Inc. :	
– hausse du rythme des paiements des coûts de construction excédentaires du Musée canadien des civilisations.	2,7
• Harbourfront Corporation :	
– hausse des besoins pour couvrir le déficit d'exploitation de la Société et des paiements de réparation reliés à la réorganisation de la Société.	3,6
• La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	
– baisse du niveau de financement en raison des retards du début des travaux de construction, ce qui entraînera des besoins de financement supérieurs pour les exercices suivants.	(14,3)
Non-Budgétaire	
• Prêts à la Harbourfront Corporation :	
– prêts pour couvrir le paiement d'une subvention d'exploitation à la nouvelle Harbourfront 90 et pour prévoir aux besoins de fonds de roulement pour la Société réorganisée.	3,7

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des sociétés d'État n'aura seulement qu'une activité en 1992-1993, c'est-à-dire la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. Celle-ci a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Elle constitue maintenant une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée, société d'État qui figure à l'annexe III, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

2. Mandat

Le mandat de l'activité sous ce programme, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., consiste à planifier et à favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de Sa Majesté au site du Vieux-Port de Montréal, laquelle est à la charge du ministre des Travaux publics.

3. Objectif du Programme

Le Programme a pour objectif d'autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe une activité, comme l'illustre le tableau 3.

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements à la société d'État. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal des services immobiliers, la Direction des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives formulées par le ministre ou par les organismes centraux relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Tableau 3 : Structure des activités

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Des retards dans l'exécution des travaux d'infrastructure au Vieux-Port de Montréal pourraient influer sur l'exécution du Programme et sur les ressources qui y sont affectées pour 1992-1993.

2. Initiatives

Le seule activité sous ce programme en 1992-1993 est la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. En prévision des célébrations qui marqueront le 350e anniversaire de la fondation de Montréal, les initiatives par cette Société seront de compléter les secteurs est et ouest du site. Les projets majeurs sont :

- développement majeur d'un parc dans le secteur est;
- rénovation d'immeubles historiques; et
- amélioration du théâtre IMAX existant à la technologie 3D.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'entreprise qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

Section II
Analyse par activité

A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Objectif

L'objectif de la Société est d'établir et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

Sommaire des ressources

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992–1993	Prévu 1991–1992	Réel 1990–1991
Dépenses de fonctionnement			
Coûts en personnel	2 300	2 236	2 324
Frais d'administration	600	596	667
Frais de communication	600	483	316
Coûts des programmes d'activités	2 000	1 792	1 141
Frais de l'entretien du territoire	2 100	2 045	2 487
Coûts de services professionnels	200	248	331
Total des dépenses de fonctionnement	7 800	7 400	7 266
Dépenses en capital			
Secteur Alexandra	—	12	48
Secteur King Edward	1 400	1 100	65
Secteur Bonsecours	9 820	25 421	631
Améliorations générales du site	2 966	2 614	1 896
Aménagement des abords du Canal de Lachine	1 678	12 350	8 276
Autres dépenses en capital	227	290	778
Total des dépenses en capital	16 091	41 787	11 694
Total des dépenses brutes	23 891	49 187	18 960
Moins : Recettes de la Société	3 200	3 200	3 841
Surplus de l'année précédente	—	566	756
Total des besoins budgétaires	20 691	45 421	14 363

Les dépenses de fonctionnement représentent 7,8 millions de dollars ou 32,6 % des dépenses brutes de cette activité et les dépenses en capital, 16,1 millions de dollars ou 67,4 % des dépenses brutes.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 5 : Résultats financiers en 1990–1991

(en milliers de dollars)	1990–1991		
	Réel	Budget principal	Différence
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	14 363	28 641	(14 278)

Explication de la différence : Les dépenses en 1990–1991 ont été inférieures de 14,3 millions de dollars ou 49,9 % aux prévisions figurant dans le Budget principal. Cette diminution dans le niveau de financement est reliée à des retards dans l'exécution de travaux d'infrastructure sur le site.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers de Travaux publics par article sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Biens et services			
Paiements aux sociétés d'État	**20 691**	59 421	25 898
Total des dépenses du Programme	**20 691**	59 421	25 898

2. Dépenses en capital

Le tableau 7 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'État, par activité. Les dépenses en capital représentent 77,8 % du Budget principal pour le Programme de 1992-1993.

Tableau 7 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1992-1993	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	**16 091**	41 787	11 694
Harbourfront Corporation	**—**	950	2 456
Total des dépenses en capital	**16 091**	42 737	14 150

3. Recettes

Le tableau 8 présente un résumé des recettes produites par chaque société, lesquelles sont créditées directement au Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Les recettes provenant de la vente de biens immobiliers ont été produites par Harbourfront Corporation. Les autres recettes comprennent les loyers, les frais de stationnement et les droits de quai provenant de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Tableau 8 : Recettes par source

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1992-1993**	Prévu 1991-1992	Réel 1990-1991
Vente de biens	--	124	205
Locations et concessions	**35**	100	125
Droits de stationnement	**340**	250	494
Droits maritimes	**135**	50	45
Total des recettes	**510**	524	869

4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'État pour 1992-1993 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 9 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 9 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal 1992-1993	Plus autres coûts	Coût total du Programme	Moins* recettes	Coût estimatif net du Programme **1992-1993**	1991-1992
	20 691	--	20 691	510	**20 181**	46 246

*Au tableau 8 figurent des détails sur les recettes par source.

Index

A

Aperçu du ministère

1-1 à 1-9.

Autorisation de dépenser

2-3, 2-4, 3-3, 3-4, 4-3 et 4-4.

C

Coordination du Programme

1-5, 3-8, 3-14, 3-17, 3-33 et 3-54.

G

Gestion des biens

3-7, 3-12, 3-18, 3-20, 3-22 et 3-27.

Gestion des investissements

3-7, 3-12, 3-18, 3-20, 3-23 et 3-28.

Gestion des locaux

3-6, 3-11, 3-18, 3-19, 3-22 et 3-26.

Gestion du Programme

3-6, 3-11, 3-18, 3-19, 3-21 et 3-25.

H

Harbourfront Corporation

4-6, 4-7, 4-8 et 4-9.

I

Installations fédérales

1-5, 3-9, 3-15, 3-16, 3-17, 3-40, 3-51, 3-52 et 3-54.

L

Locaux à bureaux

1-5, 3-9, 3-14, 3-16, 3-17, 3-36, 3-49, 3-50 et 3-51.

P

Priorités du Ministère

1–7 et 1–8.

Programme des biens immobiliers

1–5, 3–1 à 3–56.

Programme des services

1–5, 2–1 à 2–44.

Programme des sociétés d'État

1–5, 4–1 à 4–16.

Projets d'immobilisations (Programme des biens immobiliers)

3–49, 3–50, 3–51, 3–52 et 3–53.

R

Rôles et responsabilités du Ministère

1–2.

S

Services d'architecture et de génie

1–5, 2–8, 2–12, 2–15, 2–16, 2–28 et 2–44.

Services immobiliers

1–5, 2–7, 2–12, 2–15, 2–16, 2–23, 2–43 et 2–44.

Services ministériels et administratifs

1–5, 2–8, 2–12, 2–15, 2–32 et 2–35.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

1–5, 4–6, 4–7, 4–8, 4–9, 4–10 et 4–12.

Subventions aux municipalités

1–5, 3–15, 3–17, 3–44 et 3–54.